



BACHELORARBEIT

Frau
Sarah Göltner

**Sinn oder Unsinn? –
Revolutionäre Kundenumfrage
im Vergleich zu altbewährten
Methoden am Beispiel des
Hotel Gorfion**

2012

BACHELORARBEIT

Sinn oder Unsinn? – Revolutionäre Kundenumfrage im Vergleich zu altbewährten Methoden am Beispiel des Hotel Gorfion

Autor/in:

Frau Sarah Göltner

Studiengang:

Business Management

Erstprüfer:

Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:

Dipl. Kfm. Franz Sterr (FH)

Einreichung:

München, 23.7.2012

BACHELOR THESIS

Sense or nonsense – Revolutionary customer survey in comparison to well- tried methods using the example of Hotel Gorfion

author:

Mrs. Sarah Göltner

course of studies:

Business Management

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Dipl. Kfm. Franz Sterr (FH)

submission:

München, 23.7.2012

Bibliografische Angaben

Göltner, Sarah:

Sinn oder Unsinn? – Revolutionäre Kundenumfrage im Vergleich zu altbewährten Methoden am Beispiel des Hotel Gorfion

Sense or nonsense – Revolutionary customer survey in comparison to well-tried methods using the example of Hotel Gorfion

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

In dieser Bachelorarbeit "Sinn oder Unsinn? – Revolutionäre Kundenumfrage im Vergleich zu altbewährten Methoden am Beispiel des Hotel Gorfion" von Sarah Göltner erhält man Informationen über die Marktforschung und die Kundenzufriedenheit von Unternehmen. Eine revolutionäre Erneuerung wird herangezogen und an Hand des Hotel Gorfion erläutert."

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Aufgabenstellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	1
1.3 Ziel der Arbeit.....	1
1.4 Lösungsansatz.....	2
2 Das fam Hotel Gorfion als treibendes Beispiel	3
2.1 Liechtenstein als Standort.....	3
2.2 Allgemeine Hotelinformationen.....	5
2.3 Unternehmensphilosophie.....	7
3 Kundenzufriedenheit als Auslöser.....	9
3.1 Informationen über die Kundenzufriedenheit	9
3.2 Wie kann ich Kundenzufriedenheit erreichen?	10
3.3 Kundenzufriedenheit fängt bei Selbstverantwortung an.....	12
4 Messung der Kundenzufriedenheit.....	15
4.1 Gründe für eine Kundenumfrage	16
4.2 Die unterschiedlichen Kundenkategorien	17
4.3 Verschiedene Erhebungsinstrumente und deren Anwendung im Überblick	
18	
4.3.1 Befragung	18
4.3.2 Beobachtung.....	18
4.3.3 Experiment.....	19
4.3.4 Produkttest.....	19
4.3.5 Storetest	20
4.3.6 Markttest	20
4.3.7 Projektive Verfahren	20
4.3.8 Panel	21
5 Auswertung & Analyse von Kundenbefragungen.....	22
5.1 Auswertungsmethoden	22

5.2	Beschwerdemanagement.....	23
5.3	Customer Relationship Management	26
5.4	Teilbereiche des Customer Relationship Management	27
6	Altbewährte Befragungsmethoden im Überblick.....	29
6.1	Die Grundformen der Befragung	29
6.2	Hotelrelevante Befragungsmethoden und deren Ablauf	30
6.3	Aufbau und Inhalt eines Fragebogens.....	32
7	Revolutionäre Erneuerung der Kundenumfrage.....	34
7.1	Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg.....	34
7.2	Net Promoter – Vom Score zum System.....	37
7.3	Hintergrund und Entdeckung der ultimativen Frage.....	39
7.4	Auswertungsmethode und Wachstum	40
7.5	Die Begeisterung der Kunden	42
8	Ein tragbares Beispiel der Innovativen Methode	44
8.1	Der Weg zu Kundengewinnung.....	44
8.2	Kundenzufriedenheitsbewertung des Hotel Gorfion.....	44
8.2.1	Gesamtübersicht.....	44
8.2.2	Bewertungsdetails.....	46
8.3	Die Gegenüberstellung der Schwärzler Hotels	47
8.3.1	Die Schwärzler Hotels im Überblick	47
8.3.2	Bewertungsdetails der Schwärzler Hotels	50
8.3.3	Vergleich der Gesamtübersichten	51
9	Vor- und Nachteile der Strategien im Vergleich.....	53
9.1	Altbewährte Methoden	53
9.2	Revolutionäre Methode	54
9.3	Acht Prinzipien der geeigneteren Methode.....	54
10	Das ultimative „Ein-Fragen-Modell“	61
10.1	Die ideale Befragungsmethode im Überblick.....	61
10.2	Ziel des Ansatzes.....	62
10.3	Der effektive Aufbau.....	62
10.4	Das Zukunftsmodell übertragen auf das Hotel Gorfion	63

10.5	Sinn- oder Unsinn? – Die zielführendere Vision	64
11	Die erfolgreiche Einsetzung des Modells	66
11.1	Übertragung auf die Zuständigkeitsbereiche	66
11.2	Mitarbeiter führen zum Unternehmenserfolg	66
11.3	Der Becker-Faktor gegen das Opferbewusstsein	69
11.4	Es macht Sinn! – Der Weg zu nachhaltigem Wachstum.....	70
12	Reflektierende Schlussfolgerung	73
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XIII
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Außenansicht des Hotel Gorfion.....	5
Abb. 2 Außenansicht des Hotel Gorfion.....	5
Abb. 3 Ein Einrichtungsbeispiel	6
Abb. 4 Der Küchenchef Philipp Reisner.....	6
Abb. 5 Mädchen beim Spiel & Verkleidungsabend	7
Abb. 6 Der Wellnessbereich des Hotel Gorfion.....	7
Abb. 7 Der Kinderspezialist der fam Hotels	8
Abb. 8 Entstehung der Kundenzufriedenheit (vgl.Christian Britze, S.5)	11
Abb. 9 Zeitaufwand einer Marktstudie (vgl. Dietmar Pfaff, S. 18).....	15
Abb. 10 Übersicht der Panelarten (vgl. Weis 1997, S.138)	21
Abb. 11 Gesamtübersicht 10/11	45
Abb. 12 Net Promoter Score Hotel Gorfion.....	48
Abb. 13 Net Promoter Score Hotel Mateera	48
Abb. 14 Net Promoter Score Hotel Scesaplana	49
Abb. 15 Net Promoter Score Hotel Lagant	50
Abb. 16 Warum langjährige Mitarbeiter Wert schaffen (vgl. Der Loyalitäts-Effekt, S.125)	68
Abb. 17 Love it, leave it or change it (vgl. Reinhard K. Sprenger, S. 72).....	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ablauf einer Marktstudie	15
Tabelle 2 Net Promoter Score Hotel Gorfion	46
Tabelle 3 Net Promoter Score Scesaplana, Lagant, Gorfion, Mateera.....	50
Tabelle 4 Vor- und Nachteile der altbewährten Methode	53
Tabelle 5 Vor- und Nachteile der Revolutionären Methode.....	54
Tabelle 6 Net Promoter Score Skala	64

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Die Kundenzufriedenheit stellt einen der wichtigsten Faktoren dar, um den Umsatz in einem Unternehmen zu erhöhen.

Um diese Aussage zu untermauern und zu konkretisieren, befasst sich die folgende Arbeit ausschließlich mit dem Thema „Sinn oder Unsinn? Revolutionäre Kundenumfrage im Vergleich zu altbewährten Methoden.“

1.2 Aufbau der Arbeit

Sinn oder Unsinn? Das ist die Frage. Fakt ist, altbewährte Kundenzufriedenheitsumfragen sind effektiv. Revolutionäre Erkenntnisse in punkto Marktforschung haben ergeben, dass es effektiver ist, nur eine Frage zu stellen, die zudem bessere Ergebnisse liefert als mehrere Fragen.

Ob dies das Unternehmen fördert oder nur finanziell und zeitlich zusätzlich belastet, wird in dieser Arbeit genau untersucht, erläutert und verglichen.

Das fam Hotel Gorfion in Liechtenstein dient als treibendes Beispiel, welches sich dieser innovativen Kundenumfrage zugewandt hat.

1.3 Ziel der Arbeit

Mit Hilfe von Marktforschungs- und Kundenzufriedenheitsliteratur ein ideales, für das Unternehmen effektives Konzept zu entwickeln und die nachhaltigste Form der Kundenumfrage eines Unternehmens herauszufinden ist die Intention dieser Arbeit.

Als innovative Erneuerung gibt es am Ende der Arbeit eine Lösung auf Basis von Frederik Reichhelds „Net Promoter System“ Methode.

Um das Vorgegangene genauer zu erläutern, wird im Folgenden näher auf das Ein-Fragen-Modell des Hotel Gorfion eingegangen und dies verfeinert. So sollen der Unternehmenserfolg und die Kundenzufriedenheit des Hotel Gorfion noch wirksamer werden.

1.4 Lösungsansatz

Der von der Harvard Business School 2003 publizierte Text „Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg“ ist der Grund für diese Arbeit. Was ist eigentlich Marktforschung und Kundenzufriedenheit, wie wird diese gemessen? Inwiefern hat Zufriedenheit und Selbstbewusstsein der Angestellten Einfluss auf den Kunden? Welche altbewährten Marktforschungsinstrumente gibt es und wie werden diese genutzt? Was hat es also mit dieser besagten neuen Methode auf sich, welche Verbesserungen bringt sie mit sich? Welche Besonderheiten macht die Kundenzufriedenheitsumfrage des Hotel Gorfion so außergewöhnlich? Wie kann diese ausgebaut und verfeinert werden? Auf diese Fragen wird zunächst konkret eingegangen, um dann am Ende herauszufinden und genau vergleichen zu können, welche Marktforschungsmethode nun die effektivere ist. Dies wird schlussfolgernd reflektiert und erweitert. Macht diese revolutionäre Erneuerung Sinn, oder ist sie doch nur Unsinn?

2 Das fam Hotel Gorfion als treibendes Beispiel

Das fam Hotel Gorfion ist ein ideales Beispiel für die vorliegende Arbeit. Die meisten Kunden sind begeistert von dem Unternehmen, kommen gerne und zeigen dies auch der Öffentlichkeit gegenüber. Mitarbeiter arbeiten dort eigenverantwortlich und sind überwiegend für ihre Gäste da. Im Folgenden wird auf alles rund um das Hotel Gorfion eingegangen, um so einen Gesamteindruck zu erhalten.

2.1 Liechtenstein als Standort

Klein, aber oho.

Zwischen atemberaubenden schneebedeckten Bergen und sonnigen Tälern, findet man dieses Paradies auf kleinem Raum.

Innovation, Entwicklung und Stabilität. Seit Anfang der 50er Jahre entwickelte sich das Fürstentum Liechtenstein zu einem der attraktivsten und erfolgreichsten Wirtschaftsstandorte in Europa.

(Vgl. www.liechtenstein.li und fam Bergsommer Katalog 2012)

Allgemeine Informationen

„Liechtenstein ist eine konstitutionelle Erbmonarchie auf demokratischer und parlamentarischer Grundlage.“¹ Es befindet sich in der Mitte Europas, zwischen der Schweiz und Österreich, erstreckt sich über eine Fläche von 160,5 km² und ist damit der viertkleinste Staat Europas. Innerhalb dieser 160,5 km² befindet sich der höchste Punkt auf 2599 Metern Höhe und der niedrigste Punkt auf 430 Metern Höhe.

Rund 36157 Einwohner bewohnen das Land, davon sind etwa 30% Ausländer. Die Liechtensteinische Staatsbürgerschaft zu erlangen ist nicht einfach. Man muss mindestens 10 Jahre in Liechtenstein leben, um aufgenommen zu werden, oder eine/n Staatsbürger/in heiraten.

¹ www.liechtenstein.li

Das Fürstentum ist in 11 Gemeinden unterteilt: Balzers-Mäls, Eschen-Nendeln, Gamprin-Bendern, Mauren-Schaanwald, Planken, Ruggell, Schaan, Schellenberg, Triesen, Triesenberg-Steg-Malbun und Vaduz. Die Hauptstadt von Liechtenstein ist Vaduz mit ca. 5200 Einwohnern.

(vgl. www.liechtenstein.li und www.gesetze.li)

Touristische Fakten

Das Fürstentum Liechtenstein ist ein nicht sehr großes, aber durchaus modernes und reiches Land, welches unter anderem für Touristen viel zu bieten hat.

Ein breites Kulturangebot, herrliche Naturerlebnisse, sowie vielfältige Läden und kulinarische Leckereien in gutbürgerlichen Lokalen bis hin zum Gourmettempel geben Einblicke in das Land. Ob eine Museumsbesichtigung oder ein Theater-/Konzertbesuch, Radtouren, Gleitschirmfliegen, Bergsteigen oder Wandern, Eisklettern oder Skifahren, Liechtenstein bietet jede Menge attraktive Möglichkeiten der Freizeitgestaltung in jedem Bereich.

2008 wurden 178000 Ankünfte und 187000 Übernachtungen gemessen, davon kommen die meisten aus Deutschland, Schweiz, Österreich, Großbritannien und den USA. Etwa 33% aller Ankünfte und Nächtigungen lassen sich auf deutsche Staatsbürger zurückführen.

(Vgl. www.liechtenstein.li und fam Bergsommer Katalog 2012)

Malbun – Die glückliche Familienoase

„Grüne Wiesen und Wälder, rauschende Gebirgsbäche, farbenprächtige Blumenwiesen. Ihr Urlaubsort liegt inmitten der traumhaften Liechtensteiner Bergwelt und wird Sie und Ihre Familie begeistern. Malbun bietet alles, was Sie sich von einem perfekten Urlaub erwarten: Wellness und Erholung, Unterhaltung und Abwechslung, kein Durchzugsverkehr und das familienfreundliche Wandergebiet führt direkt an der Haustür des Hotels vorbei.“²

² www.liechtenstein.li

2.2 Allgemeine Hotelinformationen

Das fam Hotel

Das fam Hotel Gorfion hat 4 Sterne und liegt in einem Naturschutzgebiet auf etwa 1600 Höhenmeter in Malbun. Es spezialisiert sich auf Familien mit (Klein-) Kindern.



Abb. 1 Außenansicht des Hotel Gorfion



Abb. 2 Außenansicht des Hotel Gorfion

Zimmerausstattung

„Die 68 Zimmer wurden alle frisch renoviert und alle diese Zimmer sind geschmackvoll und modern eingerichtet. Außerdem weist es nicht nur ein Wellness- und Saunabereich auf, sondern der Gast kann auch noch den Tagungs-/Seminarraum in Anspruch nehmen.“³



Abb. 3 Ein Einrichtungsbeispiel

Kulinarisches

„Auch das „fam so gut Paket“ lässt das Herz höher schlagen. Hier gibt es ein reichhaltiges Frühstücksbuffet, Langschläfer Frühstück, Mittags-Snackbuffet, Abendmenü, Themenbuffet, Gala-Dinner sowie betreutes Kindermittagsessen und Kinderabendessen.“⁴



Abb. 4 Der Küchenchef Philipp Reisner

³ www.gorfion.li

⁴ www.gorfion.li

Ganzjährige Baby- und Kinderbetreuung

„Im Rahmen der Kinderbetreuung wird jede Woche ein spezielles Kinderprogramm kreiert, welches für jede Menge Spiel & Fun, Action & Sport sorgen soll.“⁵



Abb. 5 Mädchen beim Spiel & Verkleidungsabend

Wellnessbereich

„Außerdem können die Gäste die hausinterne Kinderbetreuung mit verschiedensten Programmen in Anspruch nehmen. Zudem wird dem Gast ein Sport und Wellness Paradies mit vielfältigen Möglichkeiten geboten.“⁶



Abb. 6 Der Wellnessbereich des Hotel Gorfion

2.3 Unternehmensphilosophie

Urlaubsqualität trotz Allergie – **DURCHATMEN UND WOHLFÜHLEN.**

Die alpine Lage auf 1.600 Höhenmetern garantiert Allergikern absolute Milbenfreiheit sowie Pollen- und Schimmelpilzarmut. Das Hotel Gorfion wurde 2011 mit dem

⁵ www.gorfion.li

⁶ www.gorfion.li

Qualitätssiegel ECARF ausgezeichnet. Das gastronomische Angebot als auch die Einrichtung der Zimmer und die Ausstattung der öffentlichen Bereiche nehmen Rücksicht auf Allergiker.



Abb. 7 Der Kinderspezialist der fam Hotels

Fam-Hotels ist eine Initiative, die endlich dafür eintritt, dass sich alle erholen: Kinder und Eltern.

- „Ich will die Natur entdecken!
- Ich will morgens einmal schlafen!
- Ich will das Frühstück genießen!
- Ich will im Urlaub Spielkameraden!
- Ich will im Urlaub mehr von Papa!
- Ich will endlich echte Tiere anfassen!
- Ich will im Urlaub herumtoben!
- Wir wollen im Urlaub Freunde kennen lernen
- Hier sind die Minis, Maxis und Youngsters bestens aufgehoben“⁷

⁷ www.gorfion.li

3 Kundenzufriedenheit als Auslöser

Kundennähe heißt, sich auf die Probleme und Bedürfnisse von Kunden zu fokussieren (Vgl. Dreyer/Dehner). Aber Kundennähe beinhaltet wesentlich mehr, als nur maßgeschneiderte Produkte anzubieten.

„Sowohl Service und Prozessqualität als auch die gesamte Interaktion mit dem Kunden sind von höchster Priorität! Kundennähe umfasst ein ganzheitliches Verhältnis der Kunden[.]“⁸

3.1 Informationen über die Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein hypothetischer Wert der Marketingwissenschaft, der die Zufriedenheit der Kunden anhand ihrer Erwartungen angibt. Entscheidend hierfür sind die Soll-Komponente, die Ist-Komponente und der Vergleich dieser beiden Bestandteile.

(Vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de)

„Kundenzufriedenheit und auch die daraus resultierende Kundenbindung gehören zu den wichtigsten Untersuchungsgegenständen auf unseren Märkten. Sowohl die Gesamtzufriedenheit des Kunden als auch die Kundenbindung lässt sich mit einer Reihe von standardisierten Fragen erheben, die fallweise umformuliert oder ergänzt werden können.“⁹

Fragen die oft gestellt werden, um die Kundenzufriedenheit in einem Hotel zu testen:

- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Hotel X?
- Welchen Vorteil hat die (Geschäfts-) Beziehung für Sie?
- Wie gut erfüllt Hotel X Ihre Erwartungen?¹⁰

Später wird genauer auf das Customer Relationship Management (CRM) eingegangen, welches den Teilbereich Kundenzufriedenheit beinhaltet und die Abgrenzungen näher erläutert und definiert.

⁸ Der Loyalitäts-Effekt

⁹ Dietmar Pfaff, S.108

¹⁰ Dietmar Pfaff, Kap. 4.10

3.2 Wie kann ich Kundenzufriedenheit erreichen?

Das Erklärungsmodell Kundenzufriedenheit besteht aus drei Komponenten: Soll-Komponente, Ist-Komponente und Soll/Ist-Vergleich. Das heißt konkret, dass der Kunde mit einer bestimmten Haltung an den Kauf heran geht, dies nennt man Soll-Leistung. Er vergleicht dies wiederum mit der tatsächlichen Wahrnehmung des Kaufes, der Ist-Leistung.

Hier kann man dann wie folgt unterscheiden:

- Entweder wurden seine Erwartungen getroffen, dann ist er zufrieden.
- Wenn die Erwartungen übertroffen wurden, dann ist er ebenfalls zufrieden.
- Wurden seine Erwartungen nicht getroffen ist er unzufrieden.

Was sich daraus schließen lässt:

„Je kleiner die wahrgenommene Differenz zwischen der Ist- und der Soll-Komponente ausfällt, desto höher fällt die empfundene Zufriedenheit des Kunden aus.“¹¹

„Der Grund von Unzufriedenheit kann entweder an einer zu hohen Erwartungshaltung oder zu geringer Qualität des wahrgenommenen Leistungsniveaus liegen, Zufriedenheit wird durch das Entsprechen bzw. Übertreffen von Erwartungen erreicht.“¹²

Das nachfolgende Basismodell gibt die Entstehung von Kundenzufriedenheit wieder.

¹¹ Dreyer/Dehner, S.21

¹² Dreyer/Dehner, S.22

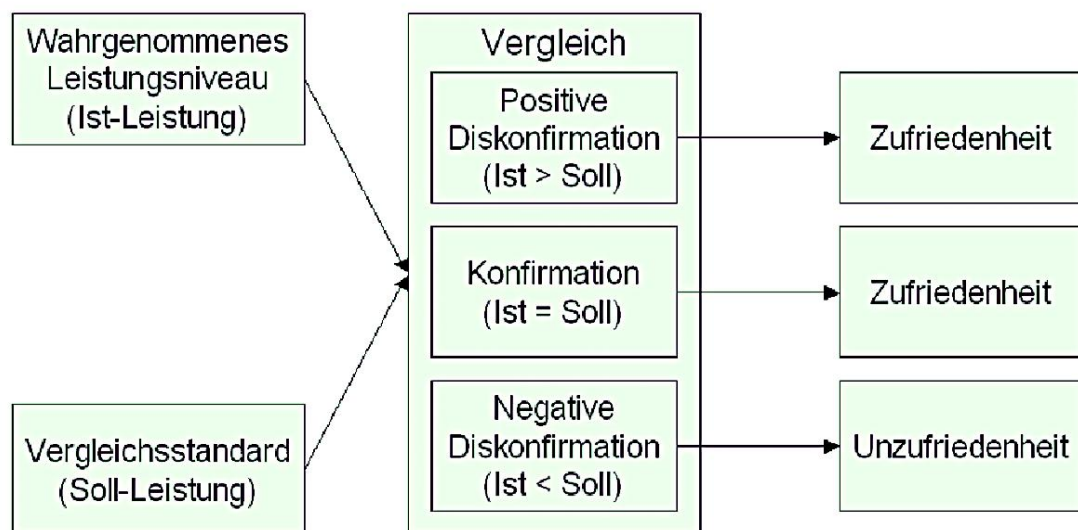


Abb. 8 Entstehung der Kundenzufriedenheit (vgl. Christian Britze, S.5)

Wichtig ist es, dem Kunden das zu verkaufen, was ihm versprochen wurde. Denn Kunden sind unter anderem dann zufrieden, wenn die Qualität der Dienstleistung mindestens den Erwartungen entspricht. Hierzu gehört die Qualität des Produktes, der Service und auch die Kommunikation mit dem Kunden während der Leistungserstellung. Beeinflussend auf den Kunden wirken unter anderem seine individuellen Bedürfnisse, bisherige Erfahrungen und Mund-zu-Mund-Kommunikation.

Individuelle Bedürfnisse: Persönliche, spezielle Erwartungen an das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung.

Bisherige Erfahrungen: Gute beziehungsweise schlechte Erfahrungen mit dem Produkt und/oder Dienstleister in der Vergangenheit.

Mund-zu-Mund-Kommunikation: Empfehlungen von Freunden, Verwandten oder Kollegen

Situative Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle, diese sind allerdings nicht beeinflussbar. Mit diesen wesentlichen Einflussfaktoren kann die Wahrnehmung des Kunden gemessen und erkannt werden. (Vgl. Dreyer/Dehner, S.27)

3.3 Kundenzufriedenheit fängt bei Selbstverantwortung an

Kundenzufriedenheit ist nur dann gegeben, wenn Mitarbeiter selbstverantwortlich und selbstbewusst dem Kunden gegenüber treten, wie der Autor Reinhard K. Sprenger in „Das Prinzip Selbstverantwortung - Wege zur Motivation“ ausführlich behandelt und beschreibt. In diesem Unterpunkt wird darauf eingegangen, was mit dem Begriff Selbstverantwortung gemeint ist und was getan werden kann, um diese zu erreichen und zu fördern.

Niemand will Verantwortung übernehmen, andere sind auch grundsätzlich Schuld und überhaupt meistens eh die höheren Angestellten. (Vgl. Reinhard K. Sprenger)

Ein typischer Zustand in vielen Unternehmen. Mitarbeiter sind unzufrieden und alle Anderen sind schuld. Hier wird oft außer Acht gelassen, dass Kunden nur dann zufrieden sein können, wenn die Mitarbeiter dies auch sind. Demzufolge ist das Wichtigste, dass jeder Mitarbeiter selbstverantwortlich handelt und damit Verantwortung übernimmt, Fehler klar erkennt und diese selbstständig verbessert. Nicht, wie es sonst häufig der Fall ist, die Schuld auf andere zu übertragen, um selbst Unannehmlichkeiten aus dem Weg zu gehen. Kein Mitarbeiter kann je fehlerlos sein, und vor allem, kommt kein Mitarbeiter beruflich voran, wenn er nicht selbstständig arbeiten kann oder darf.

Welches Unternehmen wächst mit unselbstständigen Mitarbeitern?

Der Kunde möchte sich in einem Unternehmen wohl fühlen und nicht das Gefühl haben, fehl am Platz zu sein.

Zum Beispiel: Ein Kunde bucht ein Hotelzimmer und ist vorab schon begeistert von den vielen tollen Angeboten bezüglich des Hotels. Vorfreude baut sich auf. Der Gast kommt nun mit seinen Soll-Erwartungen in dem Hotel an. Empfangen wird er von einem schlecht gelaunten Mitarbeiter. Das Verhalten des Mitarbeiters senkt den Ist-Faktor und die vorher gebildeten Erwartungen werden nicht erfüllt. Der Gast fühlt sich vom Zeitpunkt der Anreise an „unerwünscht“ und nicht wohl. Durch den negativen ersten Eindruck werden erhöhte Qualitätsansprüche des Gastes an die restlichen Angebote und anderen Mitarbeitern des Hotels gestellt, um seine Soll-Erwartung zu erfüllen. Dies treibt nicht nur die Kosten für das Hotel massiv nach oben, da mehr Geld in Bereiche investiert werden muss, deren Ist-Faktor dem Soll-Faktor unter normalen Umständen entsprechen würden, sondern belastet auch die anderen Mitarbeiter zusätzlich. Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass ein unzufriedener Mitarbeiter

unplanmäßige Folgekosten für das Hotel hervorruft und bei Kollegen die Zufriedenheit gesenkt wird.

Würde der Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten, müsste er von sich aus dafür sorgen, dass sich der Gast ab dem Zeitpunkt der Ankunft wohl fühlt. Damit keine ungerechtfertigten Erwartungen an andere Mitarbeiter oder Dienstleistungen gestellt werden, sollte jeder Mitarbeiter dafür sorgen, dass die eigene Arbeit zur vollsten Zufriedenheit der Gäste erbracht wird. (Vgl. Dreyer/Dehner)

Tatsache ist, dass weithin Unklarheit über die Verantwortung im Unternehmen besteht. „Entsprechend kreist und pendelt die Verantwortung.“¹³

Aber wer ist denn nun überhaupt zuständig? Orientierungslosigkeit unter den Mitarbeitern, ein altbekanntes Phänomen.

Ein typisches Beispiel ist die Telekom:

„Das Formular wanderte durch die Ein- und Ausgangskörbe von vier Abteilungen. Bis zu 15 Mitarbeiter waren mit einem Auftrag beschäftigt – zersägt in viele kleine Arbeitsgänge, an denen Spezialisten ihr Spezialwissen exekutieren.“¹⁴

Der Kunde ist genervt von dem schlechten Service, keiner kann ihm helfen und nichts funktioniert wie es sollte. Aber warum?

„Mitarbeiter versuchen, den Boss zufriedenzustellen, statt Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Oder sich zumindest so zu verhalten, dass sie keinen Ärger bekommen. [...] Aus Angst um ihre Karriere sagen Mitarbeiter nur das, was ankommt, und nicht, worauf es ankommt. [...] Auf der Strecke bleibt die Selbstverantwortung.“¹⁵

Angst vor einem schlechten Image beim Vorgesetzten und vor Blamagen ist der bekannteste Grund, warum Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen wollen. Deshalb sollte sich jeder Mitarbeiter nicht die Frage stellen „Was kann ich dafür?“, sondern „Was kann ich dafür...tun?“. (Vgl. Reinhard K. Sprenger)

¹³ Reinhard K. Sprenger, S.19

¹⁴ Reinhard K. Sprenger, S.23

¹⁵ Reinhard K. Sprenger, S.26

Wenn der Mitarbeiter dies begriffen hat, dann handelt er im Sinne des Unternehmens und ist damit zufriedener. Diese Zufriedenheit überträgt er dann wiederum auf den Kunden und das ist der Weg zum großen Erfolg – ein zufriedener Kunde.

Also muss man die Initiative übernehmen und das ändern, was einen selbst stört, auch dafür gerade stehen, wenn etwas falsch ist, sich selbst etwas zutrauen und nicht nur den Anderen machen lassen.

4 Messung der Kundenzufriedenheit

„Marktforschung ist ein systematischer Prozess der Datengewinnung und -auswertung mit dem Ziel, fundierte Marketingentscheidungen vorzubereiten und abzuleiten.“¹⁶

Die folgende Abbildung zeigt den idealtypischen Prozess in der Marktforschung, anhand dessen orientiert sich der gesamte Ablauf einer Studie.

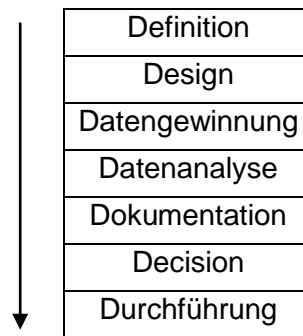


Tabelle 1 Ablauf einer Marktstudie

Wie viel Zeit die einzelnen Phasen benötigen, wird im folgenden Diagramm verdeutlicht.

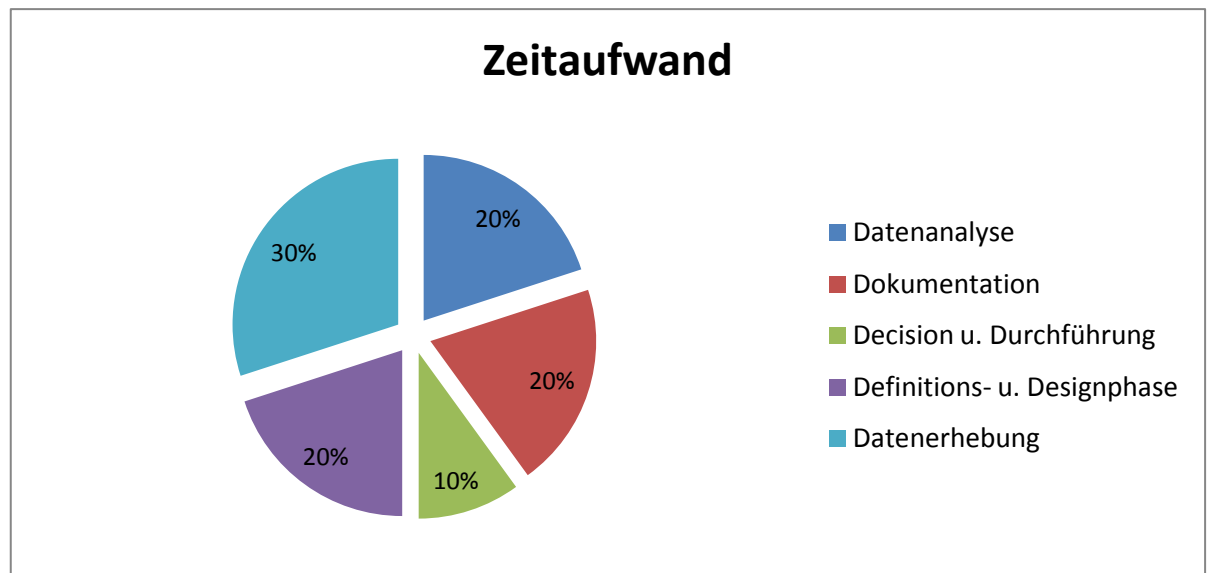


Abb. 9 Zeitaufwand einer Marktstudie (vgl. Dietmar Pfaff, S. 18)

¹⁶ Dietmar Pfaff, S.10

Gästabefragungen dienen neben Formen der Beobachtung insbesondere der Messung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität. (Vgl. Dreyer/Dehner, Kap. 5)

Um genau herausfinden zu können, wie die Kundenzufriedenheit überhaupt gemessen werden kann, wird bei den folgenden Unterpunkten auf die verschiedenen Möglichkeiten einer Messung eingegangen.

4.1 Gründe für eine Kundenumfrage

„Um am Markt überleben zu können, muss ein Unternehmen Gefahren immer schneller erkennen und abwehren können. Durch den Auftritt neuer, internationaler und aggressiver Wettbewerber verändert sich das globale Marktumfeld täglich. Der technologische Wandel zwingt Unternehmen immer stärker sich weiterzuentwickeln und stetig neu zu orientieren. Jedoch erschwert die gewaltige Informationsflut diese Orientierung und verkürzt die Planungszeit für strategische Entscheidungen. Nur durch vielseitige und aktuelle Daten zu Kundenwünschen und Marktentwicklungen können Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen. Diese relevanten Marktdaten werden durch kontinuierliche Marktforschung gewonnen und dienen den handelnden Personen so als Entscheidungshilfe.“¹⁷

Folgende Punkte können der Grund einer tatsächlichen Marktanalyse sein:

- Zur Unterstützung von konkreten Handlungsentscheidungen, -durchführung oder -kontrollen. Eine existierende Situation verlangt Informationen von den Entscheidungsdistanzen.
- Zur Sicherung zukunftsgerichteter Möglichkeiten. Gegensteuerungsmaßnahmen sollen früh erkannt werden, um entsprechend handeln zu können.
- Zur Qualitätssicherung, sowohl des Produktes, als auch des Services
- Kundengewinnung (vgl. Projektarbeit Lisa Marklstorfer)
- Kundenpflege (vgl. Projektarbeit Lisa Marklstorfer)
- Kundenrückgewinnung (vgl. Projektarbeit Lisa Marklstorfer)

¹⁷ Dietmar Pfaff, S.16

4.2 Die unterschiedlichen Kundenkategorien

Im folgenden Unterpunkt werden die Unterschiede zwischen den Kundenkategorien behandelt und einige mögliche wirtschaftliche Auswirkungen auf ein Unternehmen genannt.

Unterschieden werden die Kundenbindungsrate, Preisgestaltung, jährliche Ausgaben, Kosteneffizienz und Mundpropaganda.

(Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S.71-73)

Kundenbindungsrate: Dadurch, dass Kunden aufgrund ihrer Bewertungen in unterschiedliche Kategorien eingeordnet werden, ist es möglich, die durchschnittliche Beständigkeit der Kunden schon vorab festzulegen. Dies lässt sich daran erkennen, wie lange der Kunde dem Unternehmen gegenüber bereits loyal ist.

Preisgestaltung: Zufriedene Kunden (Promotoren) sind preislich nicht so stark ans Unternehmen gebunden wie unzufriedene Kunden (Kritiker). Dies liegt daran, dass treue Kunden mehr Wert auf Qualität und das Gesamtpaket legen als auf die Kosten. Kritiker hingegen wandern schneller zur Konkurrenz ab, wenn es dort kostengünstiger ist. Messen kann man dies, indem man das gekaufte Produkt von Förderern und Kritikern für eine bestimmte Zeitspanne (sechs bis zwölf Monate) analysiert. Daraus kann geschlossen werden, wer auf Grund von Rabatt und anderen Ermäßigungen einkauft und wer nicht.

Jährliche Ausgaben: Promotoren sind eine wesentlich gewinnbringende Kundenkategorie für ein Unternehmen. Aufgrund ihrer Erfahrung und Zufriedenheit kaufen sie gerne und häufig immer wieder im selben Unternehmen ein.

Kosteneffizienz: Hohe Kosten verursachen nur Kritiker, da sie sich aufgrund ihrer Unzufriedenheit häufiger beschweren, weniger kaufen, gleichzeitig mehr Serviceleistungen in Anspruch nehmen und damit weniger Umsatz als Kosten verursachen. Im Gegensatz dazu kaufen Promotoren mehr, nutzen Serviceleistungen seltener und empfehlen das Unternehmen weiter. Das sorgt dafür, dass die Absatzmenge erhöht und der Unternehmenserfolg garantiert wird. Daraus ergeben sich weitere Verbesserungen des Produktes, zusätzlich Kostenersparnisse und zufriedенere Mitarbeiter.

Mundpropaganda: Die Mundpropaganda ist einer der wichtigsten Faktoren, um die Wirkung der Kunden auf das Unternehmen zu erkennen. Neukunden, die über Empfehlungen zu einem Unternehmen wechseln, sind wertvoller als Kunden, die mit zusätzlichen Werbekosten gewonnen werden müssen.

Im Gegensatz zu den Förderern schaden Kritiker dem Image des Unternehmens. Eine schlechte Bewertung kann bis zu zehn positive Bewertungen zunichtemachen. Als Beispiel kann der Zahnarzt herangezogen werden. Bei der Suche des neuen Zahnarztes wird die Wahl durch schlechte Bewertungen - die von Freunden gemacht wurden - massiv beeinträchtigt. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 73)

4.3 Verschiedene Erhebungsinstrumente und deren Anwendung im Überblick

Im Folgenden wird auf die verschiedenen Möglichkeiten eingegangen, mit denen statistische Erhebungen für die Marktforschung gemacht werden, um entsprechende Informationen gezielt zu erhalten.

4.3.1 Befragung

Die Befragung ist die am häufigsten angewendete Erhebungsmethode. Unter einer Befragung oder Umfrage versteht man das Stellen von Fragen, schriftlich oder mündlich, die bestimmte Informationen über den Befragungsgegenstand von den befragten Personen ergeben. (Vgl. Weis/ Steinmetz 1998, S. 70)

Ziel der Befragung ist es, Personen zu einer ehrlichen, freiwilligen Aussage über bestimmte Sachverhalte durch verbale und andere Stimuli (schriftliche Fragen, Bildvorlagen, Produkte usw.) zu bewegen.

4.3.2 Beobachtung

Im Unterschied zur Befragung ist die Beobachtung unabhängig von der Auskunftsbereitschaft einzelner Personen, demzufolge braucht die beobachtete Person keine Erklärung zum Untersuchungsgegenstand abzugeben.

Die Beobachtung ist eine Erhebungsmethode zur planmäßigen Erfassung (Registrierung) wahrnehmbarer Sachverhalte oder Vorgänge im Augenblick ihres Auftretens durch Personen und/ oder Geräte.

(Vgl. Diller 1992, 96, vgl. Berekoven/ Eckert/ Ellenrieder 1993, 118)

4.3.3 Experiment

„Experimente sind Versuchsanordnungen zur Überprüfung von Kausalhypothesen. Dabei wird die Auswirkung der Variation einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable gemessen.“¹⁸

Es gibt verschiedene experimentelle Möglichkeiten, die gestellte Hypothese zu überprüfen. Man unterscheidet das Feldexperiment, das Laborexperiment, das projektive Experiment und das Ex-post-facto-Experiment. (Vgl. Dietmar Pfaff, Kap. 4.4.3 Experiment)

Feldexperiment: Durchführung in natürlicher Umgebung

Laborexperiment: Durchführung in künstlicher Umgebung

Projektive Experimente: Untersuchungsobjekte werden zufällig in Gruppen eingeteilt

Ex-post-facto-Experimente: Vergleich natürlicher Gruppen, die sich in Bezug auf die unabhängige Variable beziehen.

(Vgl. Meffert, Heribert (1998))

4.3.4 Produkttest

Ausgewählte Personen testen freiwillig und unbezahlt vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Produkte. In der anschließenden Befragung wird nach der Bewertung des getesteten Gegenstandes gefragt. Man unterscheidet zwischen den produkttestenden Verbrauchern, die bereits verkäufliche Ware erproben, und den konzepttestenden Verbrauchern, die geplante Produkte prüfen. Eine dritte Testgruppe ergibt sich durch einen sogenannten Warentest (z.B. Stiftung Warentest), der Produkte verschiedener Unternehmen miteinander vergleicht und bewertet.

(Vgl. Dietmar Pfaff, Kap. 4.4.4 Produkttest)

¹⁸ Meffert, Heribert (1998)

4.3.5 Storetest

Unter einem Storetest versteht man den Verkauf ausgewählter Produkte in zehn bis zwanzig Einzelhandelsgeschäften unter kontrollierten Bedingungen, um die Marktchancen, Auswirkungen auf ähnliche Produkte, Eignung der Verpackung in Größe und Format und Preis etc. eines Produktes zu analysieren. Bei Produkten, die bereits auf dem Markt erhältlich sind, wird unter anderem die Auswirkung von Sonderplatzierung beziehungsweise die Veränderung des Standorts auf das Kaufverhalten der Kunden getestet. Ein Storetest dauert in der Regel einen Monat.

(Vgl. Dietmar Pfaff, Kap. 4.4.5 Storetest)

4.3.6 Markttest

Der Markttest ist die realistischste Methode, um die Chancen eines Produktes auf dem Markt mit Hilfe der üblichen Marketingstrategien zu analysieren. Aufgrund der Ergebnisse kann man die Marktgängigkeit des neuen Produktes zu erkennen und gegebenenfalls einzelne Marketingmaßnahmen überarbeiten.

(Vgl. Dietmar Pfaff, Kap. 4.4.6 Markttest)

4.3.7 Projektive Verfahren

Das projektive Verfahren soll Informationen über bestimmte Reize, Einstellungen, Gefühle oder Motive der Testperson liefern, die sonst nicht oder nur sehr schwer gewonnen werden können.

Mit dem freien und dem eingeschränkten Assoziationsverfahren gibt es zwei Möglichkeiten der Informationsgewinnung:

Freies Assoziationsverfahren: Die Testperson soll zu einem genanntem Wort spontan aufzählen, was ihr dazu einfällt.

Eingeschränktes Assoziationsverfahren: Die Testperson bekommt eine Reihe Wörter vorgegeben und nennt das Wort, das ihr als erstes dazu einfällt.

(Vgl. Dietmar Pfaff, Kap. 4.4.7 Projektive Verfahren)

4.3.8 Panel

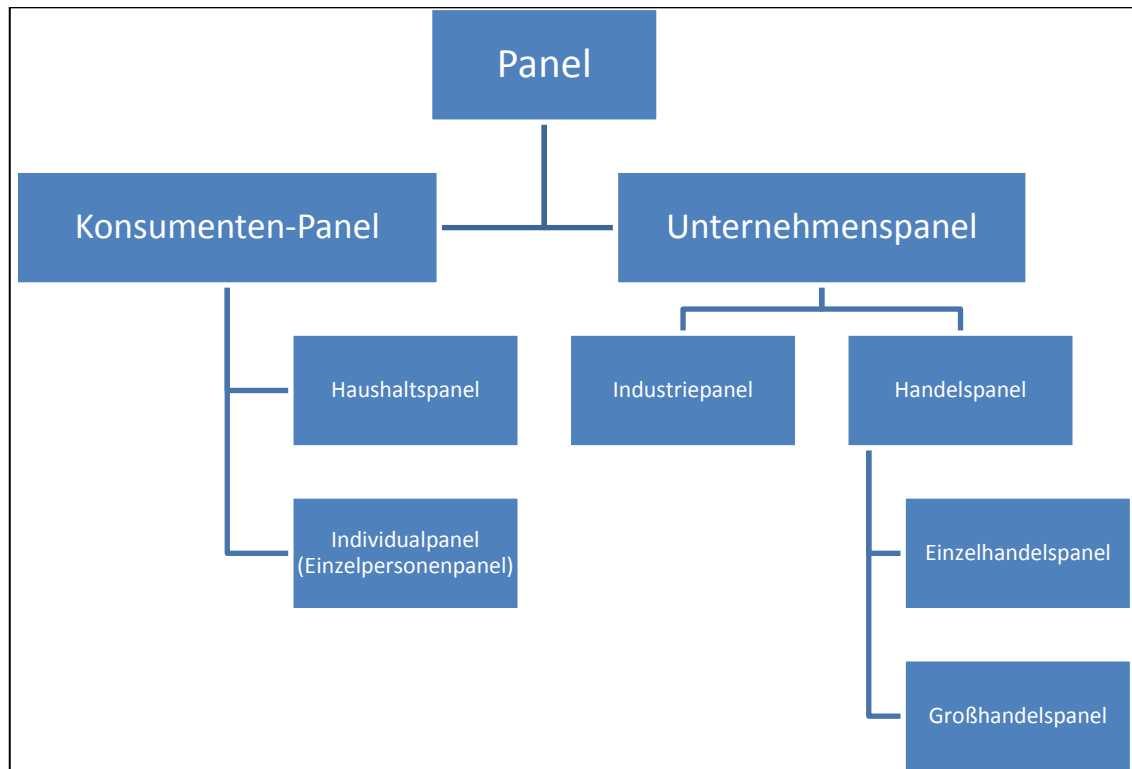


Abb. 10 Übersicht der Panelarten (vgl. Weis 1997, S.138)

Als Panel bezeichnet man einen bestimmten, gleichbleibenden Kreis von Adressaten, bei dem wiederholt (in regelmäßigen zeitlichen Abständen) Erhebungen zum (im Prinzip) gleichen Untersuchungsgegenstand durchgeführt werden. Je nach der Auskunftsource werden verschiedene Panelarten unterschieden.

Damit können über die Panelforschung Bewegungen bzw. Veränderungen im Zeitablauf bei gleichen Auskunftquellen erfasst und Marktdaten im Zeitablauf sichtbar gemacht werden. Panelerhebungen werden daher auch als dynamische Markterhebung bezeichnet und liefern die Datenbasis für Prognosen.

(Vgl. Berekoven/ Eckert/ Ellenrieder 1993)

5 Auswertung & Analyse von Kundenbefragungen

Nachdem die Daten nun erhoben wurden, müssen diese jetzt analysiert und ausgewertet werden. Die Ergebnisse können nur stichhaltige Informationen über die Vor- und Nachteile der durchgeführten Studie liefern, wenn die korrekte Interpretation erfolgt. Die Intention der Studie darf dabei nicht aus den Augen verloren werden. Die richtigen Analyse- und Auswertungsmethoden liefern zuverlässige und genaue Antworten auf wichtige Fragen, wie zum Beispiel:

Wie kann man nun noch genauer auf den Kunden eingehen und wie kommt überhaupt das Unternehmen bzw. Hotel bei dem Kunden an?

Wo investiere ich am sinnvollsten und hat meine Marketingstrategie schließlich den gewünschten Effekt oder muss ich für mein Gesamtziel noch mehr tun?

Welche Geschäftsbereiche haben Potenzial und welche sind verbesserungsbedürftig?

Gibt es Handlungsbedarf bei der Schulung der Mitarbeiter oder waren die Kunden mit dem Service meist zufrieden?

Tatsache ist, dass eine gut durchgeführte Studie durchaus unbrauchbare Ergebnisse liefern kann, wenn sie falsch ausgewertet wird.

Aus einer gut durchgeführten Studie können mit der richtigen Vorgehensweise viele hilfreiche Informationen herausgelesen werden. Allerdings ist es mit der Auswertung alleine nicht getan, es müssen auch entsprechende Schritte eingeleitet werden, um das Ergebnis zu verbessern. Im Folgenden wird nun erklärt, wie eine Studie gelesen werden kann und wie man auf die Resultate reagieren kann.

(Vgl. Dreyer/Dehner)

5.1 Auswertungsmethoden

Abhängig von den diversen Fragetypen entstehen unterschiedliche Ansätze zur Auswertung. Sämtliche Analysemethoden basieren auf mindestens einem der drei folgenden Verfahren der Datenanalyse: Das univariate Verfahren, das bivariate Verfahren und das multivariate Verfahren.

Univariate Verfahren:

„Unter univariaten Verfahren versteht man alle Rechenverfahren, bei denen eine Variable für jedes Element einer Stichprobe gemessen wird.“¹⁹

Bivariate Verfahren:

„Bivariate Verfahren dienen zur Beschreibung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Erhebt man zwei Variablen X und Y derselben Vp, lässt sich prüfen, ob zwischen diesen beiden Variablen ein Zusammenhang oder ein Gegensatz besteht oder die beiden Variablen unabhängig voneinander sind.“²⁰

Multivariate Verfahren:

„Wir sprechen dann von multivariater Statistik, wenn drei oder mehr Variablen gleichzeitig betrachtet werden. Es geht dabei um die Zusammenhänge der Variablen untereinander, also um ihre gemeinsame Variation.“²¹

5.2 Beschwerdemanagement

„Der Kunde tritt mit einer bestimmten Erwartungshaltung in den Beschwerdevorgang ein und wird je nach der subjektiv empfundenen Angemessenheit der Beschwerdeaktion schließlich zufriedengestellt oder nicht. Und er trifft dann schließlich die endgültige Entscheidung, ob er einen Anbieterwechsel vornimmt, negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreibt oder doch nur Passivität an den Tag legt.“²²

Das Beschwerdemanagement ist eine der wichtigsten und heikelsten Informationsquellen eines Unternehmens. Es ist absolut notwendig, entsprechend geschulte Mitarbeiter in diesem Bereich einzusetzen, die zudem das nötige Fingerspitzengefühl haben sollten, um in stressigen Situationen dem Kunden gegenüber angemessen reagieren zu können, bevor das Image des Unternehmens zu großen Schaden nimmt. Zügiges Erfassen und Weiterleiten der Beschwerdeinformation gehört ebenso zu den Aufgaben eines solchen Mitarbeiters,

¹⁹ Fernuni-Hagen

²⁰ Fernuni-Hagen

²¹ Fernuni-Hagen

²² Dreyer/Dehner, S.143

wie das Vermögen, immer freundlich und diplomatisch zu reagieren, und die Fähigkeit, vollstes Verständnis für die Situation des Kunden aufzubringen, selbst wenn sich die Kritik an den Mitarbeiter direkt richtet. Ein unzufriedener Kunde kann durch das entsprechende Beschwerdemanagement soweit zufriedengestellt werden, dass der Kunde für den Augenblick befriedigt ist und dem Image des Unternehmens zumindest nicht schadet.

Es lässt sich nicht vermeiden, dass Kunden mit dem Produkt/der Dienstleistung unzufrieden sind. Allerdings sind sich beschwerende Kunden nützlicher für das Unternehmen als die, die Mängel stillschweigend hinnehmen. Natürlich sind Beschwerden in keinem Unternehmen gerne gesehen, aber nur dadurch können Schwachstellen in einzelnen Geschäftsbereichen erkannt und behoben werden. So kann ein Unternehmen besser und direkter auf die Kunden eingehen und gezielter die Kundenzufriedenheit verbessern. Niemand ist perfekt und trifft auf Anheb jeden Kundenwunsch. (Vgl. Dreyer/Dehner)

Durch die negative Differenz zwischen den Leistungserwartungen einerseits und den subjektiven Leistungswahrnehmungen andererseits erhält man die Kundenzufriedenheit. Folgende Verhaltensoptionen stehen dem Kunden zur Verfügung:

Inaktivität: Der unzufriedene Kunde reagiert nicht.

Die grundsätzliche Abkehr vom Unternehmen: Der Kunde wandert zur Konkurrenz ab.

Verzicht auf Substitution der Leistung: Der Kunde verzichtet auf Wiedergutmachung, z.B. Auszug aus dem Hotel.

Negative Mund-zu-Mund-Kommunikation: Das Unternehmen wird gegenüber potenziellen Neukunden kritisiert.

Einschaltung der Gerichtsbarkeit: Das Unternehmen wird von einem unzufriedenen Kunden verklagt.

Beschwerde gegenüber Drittinstitutionen: Die Beschwerde geht nicht direkt an das Unternehmen, sondern z.B. über Verbraucherverbände.

Kollektive Beschwerde beim Unternehmen: Kunden beschweren sich im Verband, zusammen mit anderen Geschädigten.

Individuelle Beschwerden beim Unternehmen: Beschwerde eines einzelnen Kunden.

(Vgl. Dreyer/Dehner, S.141)

Jeder Kunde stellt eine bestimmte Erwartung an den Kauf und je nach Erfüllung des Wunsches ist er zufrieden oder unzufrieden. Das bedeutet also, dass die Zufriedenheit in unterschiedlichen Stufen betrachtet werden kann.

Progressive Zufriedenheit: Das Produkt entspricht der Erwartung des Kunden und sein Anspruch steigt schrittweise an.

Stabilisierte Zufriedenheit: Das Produkt entspricht den Erwartungen des Kunden, der Anspruch bleibt konstant.

Resignative (Un-) Zufriedenheit: Das Produkt entspricht nicht ganz der Erwartung des Kunden, damit sinkt der zukünftige Anspruch.

Pseudo- (Un-) Zufriedenheit: Das Produkt entspricht nicht den Erwartungen des Kunden, der Anspruch bleibt konstant. Der Kunde täuscht Zufriedenheit vor.

Konstruktive Unzufriedenheit: Das Produkt entspricht nicht der Erwartung des Kunden, dieser beschwert sich beim Unternehmen direkt. Entsprechendes Beschwerdemanagement kann den Kunden von schlechter Mund-zu-Mund-Kommunikation abhalten.

Fixierte Unzufriedenheit: Das Produkt entspricht nicht den Erwartungen, der Kunde beschwert sich nicht beim Unternehmen, sondern ist für dieses sofort verloren und zieht im schlimmsten Fall auch noch andere Kunden mit sich.

(Vgl. Dreyer/Dehner, S. 27f)

Unternehmen versuchen mit gezielter Verbesserung des Beschwerdemanagements frühzeitig auf Kunden zu reagieren, deren Erwartungen nicht erfüllt wurden. Gleichzeitig wollen diese rechtzeitig Problemen vorbeugen, die fixierte Unzufriedenheit hervorrufen könnten.

- „Herstellung einer hohen Beschwerdezufriedenheit
- Herstellung des Dienstleistungsimages als ‚kultantes Unternehmen‘
- Vermeidung von Kundenabwanderungen
- Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation

- Reduzierung von Beschwerdebearbeitungskosten durch Entwicklung adäquater Problemlösungen²³

5.3 Customer Relationship Management

„Im Customer Relationship Management geht es um die Beziehung zu aktuellen Kunden, aber auch um die Kundengewinnung sowie die Rückgewinnung von abgewanderten Kunden. CRM ist eine kundenorientierte Vorgehensweise eines Betriebes, indem man versucht Kundenpflege langfristig aufzubauen und die Kundenbeziehung zielbewusst auszuarbeiten. Denn das Kundenbindungsmanagement befasst sich mit einer bewussten Recherche, Strategie und Beobachtung auf den Kundenstamm mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft den Kontakt mit dem Unternehmen beibehalten bzw. sich mit dem Betrieb stärker befassen. Denn Kundenbeziehungsmanagement baut sich auf Kundenwissens, Kundenwerts, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ausgewertet werden.“²⁴

CRM beeinflusst demzufolge nahezu das gesamte Unternehmen und ist extrem ausschlaggebend für den langfristigen Erfolg. Viele Unternehmen beschäftigen sich nicht oder kaum mit dem wirklichen Wunsch der Kunden. Die Folge: Der Gesamtprofit sinkt. Deshalb ist es wichtig, die Interessen des Kunden zu analysieren, denn er ist der Käufer der Produkte. Wenn das Unternehmen nicht auf die Wünsche der Kunden eingeht, wird das Produkt nicht gekauft, egal wie gut es ist.

Von hoher Bedeutung ist der Mehrwert beziehungsweise Nutzwert für den Kunden. Geschenke, aufregende Geschichten, Gewinnspiele, all dies sind Dinge die der Kunde schätzt und die ihn ansprechen. Elemente wie schlechter Service, unfreundliches Personal und falsche Informationen sind extrem schädlich für ein Unternehmen, denn unzufriedene Kunden werden negative Werbung verbreiten und nicht nur zur Konkurrenz wechseln, sondern auch dem Image des Unternehmens schaden.

Fakt ist, neue Kunden zu gewinnen ist nicht einfach, im Gegensatz dazu ist ein bereits vorhandener Kunde leicht verloren. Unzufriedene, verlorene Kunden ziehen sehr

²³ Dreyer/Dehner, S.149

²⁴ Lisa Marklstorfer, S.4

wahrscheinlich auch noch andere Kunden mit sich und schaden so dem Unternehmen, bis hin zum wirtschaftlichen Ruin.

Ein Unternehmer, der sich mit den verschiedenen Bereichen des Customer Relationship Managements auseinandersetzt, hat es leichter, auf den Kunden einzugehen und sein Unternehmen zu verbessern.

(Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management> und Grundlagen des CRM)

5.4 Teilbereiche des Customer Relationship Management

In diesem Unterpunkt wird auf die verschiedenen Teilbereiche des CRM eingegangen. Die drei Punkte Kundengewinnung/-akquise, Kundenpflege/-bindung und Kundenrückgewinnung/-reaktivierung, und, sind für ein Unternehmen wichtig um Probleme zu entdecken und effektiv zu beheben. Dabei sollte aber nie vergessen werden, dass der Kunde im Mittelpunkt steht und kein Unternehmen ohne zufriedene Kunden erfolgreich sein kann.

Kundengewinnung/ -akquise: Die Neukundengewinnung ist die elementare Aufgabe eines Unternehmens. Neukunden werden durch das Schaffen von Vertrauen und Zufriedenheit an das Unternehmen gebunden. Schwierig dabei ist, eine kurzfristige Geschäftsbeziehung auszuweiten, sodass der Kunde als Stammkunde bei dem Unternehmen verbleibt. Diese Phase ist besonders wichtig, da hier die Basis für eine gesunde und langfristige Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen geschaffen werden muss.

Kundenpflege/ -bindung: Generell ist es förderlich, Stammkunden zu pflegen, denn Kunden, die wiederholt gute Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben, üben anderen gegenüber positive Kritik aus. Schwierig ist in dieser Phase, die Erwartungen der Kunden immer wieder zu erfüllen, nur so lässt sich der Kunde langfristig an das Unternehmen binden. Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme der geschäftlichen Beziehungen ist dafür ausschlaggebend.

Kundenrückgewinnung/ -reaktivierung: Wenn auf unzufriedene Kunden nicht eingegangen wird, kann es passieren, dass sie zur Konkurrenz abwandern. Durch verschiedene Maßnahmen, wie die Frage nach Verbesserungsvorschlägen für das Unternehmen an den Kunden, kann ein Kunde zurückgewonnen werden. Wichtig ist

es, auf die Probleme des Kunden einzugehen, um so die Geschäftsbeziehung wieder aufnehmen zu können und negative Mund-zu-Mund-Kommunikation zu vermeiden.

(Vgl. Lisa Marklstorfer)

Einige Methoden, um einen Kunden an das Unternehmen/Hotel zu binden:

- „Telefonische Nachfassaktionen
- Servicetelefon
- Newsletter
- Kundenzeitschriften
- Kundenkarten
- Kundenclubs
- Eventmarketing
- Cross-Marketing²⁵

²⁵ Dreyer/Dehner, S.170

6 Altbewährte Befragungsmethoden im Überblick

In der Marktforschung unterscheidet man zwischen verschiedenen Methoden zur Informationsgewinnung, die je nach der verfolgten Zielsetzung zum Einsatz kommen. Die Forschungsmethoden lassen sich in den Bereich der **Sekundärforschung** und der **Primärforschung** aufteilen.

Die Sekundärforschung („Desk Research“) greift auf bereits vorhandene Daten zurück, die in früheren Studien gesammelt wurden.

Die Primärforschung („Field Research“) hingegen erhebt ihre Daten gezielt je nach Aufgabenstellung und dort, wo die Sekundärforschung an ihre Grenzen stößt.

Am häufigsten wird in der Primärforschung die Befragung als Erhebungsmethode verwendet. (Vgl. Dreyer/Dehner, S.119ff)

Befragungen haben, wie andere Erhebungsmethoden auch, Vor- und Nachteile. Im folgenden Kapitel wird unter anderem auf diese eingegangen sowie der Ablauf, Aufbau und Inhalt entsprechender Fragebögen am Beispiel der Hotellerie beschrieben.

6.1 Die Grundformen der Befragung

Die schriftliche, mündliche, telefonische, computergestützte Befragung und die Beobachtung sind die fünf Möglichkeiten, Daten zu erheben. (Für allgemeine Informationen der Befragung siehe Unterpunkt 4.2.1)

Schriftliche Befragung: Bei schriftlichen Befragungen erhalten die Versuchspersonen Fragebögen mit mehreren Fragen, die sie beantworten und zurücksenden müssen.

Mündliche Befragung: Bei mündlichen, persönlichen Befragungen werden die Fragen durch einen persönlich anwesenden Interviewer verlesen.

Telefonische Befragung: Die telefonische Befragung eignet sich besonders, wenn Daten in relativ kurzer Zeit benötigt werden. Häufig finden diese computergestützt statt, z.B. durch Computer-Aided-Telephoning-Interviewing (CATI).

Die Vorteile von CATI:

- Im Web preiswert durchzuführen

- Die Reaktionsschnelligkeit wird messbar
- Bilder (Logos) können übermittelt werden

Computergestützte Befragung: Hierunter werden Befragungen über Computer, Datenerfassungsgeräte, Bildschirmtext und Fernsehen verstanden. Dabei werden die erhobenen Daten vom Befragten selbstständig ins Computersystem eingegeben und können anschließend ohne weiteren Erhebungsschritt verarbeitet werden. Mit computergestützten Befragungssystemen und Bildschirmbefragungssystemen lassen sich zwei Arten dieser Befragungsmethode feststellen.

Beobachtung: Siehe 4.3.2. Beobachtung.

(Vgl. Dietmar Pfaff)

6.2 Hotelrelevante Befragungsmethoden und deren Ablauf

In der Hotellerie wird allerdings am häufigsten die schriftliche Befragungsform angewandt. Dies allerdings nicht mehr per „Gelbe Post“, sondern per E-Mail (Online Marketing). Der geringe finanzielle und personelle Aufwand sowie die gute Rückgriffmöglichkeiten auf Adresslisten sind die größten Vorteile gegenüber der mündlichen Befragung. (Vgl. Dreyer/Dehner, S.119)

Ein Bestandteil der Primärforschung ist der standardisierte Fragebogen, der dem Befragten zugeschickt und von diesem dann ausgefüllt zurückgesendet wird. (Vgl. Barth, S. (1998): Die schriftliche Befragung)

Im Folgenden wird auf die Vor- und Nachteile der hotelrelevanten Befragungsmethode eingegangen.

Schriftliche Befragung

Vorteile	Nachteile
relativ geringe Kosten	geringe Antwortquote
geringer Personal- und Raumbedarf	geringer Spielraum, die Befragten für eine Teilnahme zu gewinnen
Zugang zu weitverstreuten und schwer zugänglichen Stichproben	keine Anwesenheit des Interviewers, der die Beantwortung aller Fragen sicherstellt, Nachfragen beantwortet und für die Qualität der Beantwortung garantiert.
Befragte haben Zeit, zu antworten und Daten nachzuschlagen.	Voraussetzung: Verfügbarkeit von Adressen
Bessere Erreichbarkeit	offene Fragen oft von geringem Nutzen
	hoher Zeitaufwand

(vgl. www.stephan-barth.de)**Online Befragung/ Electronic Marketing**

Vorteile	Nachteile
schnell und kostengünstig	Qualität abhängig von der Stichprobenauswahl, Untersuchungsdesign, Antworttendenzen
spezifische Zielgruppen können besser erreicht werden	vorzeitige Befragungsabbrüche sind nur schwer zu ermitteln
Kontrolle über die Datenqualität: Einbau logischer Checks um widersprüchliche, unsinnige und inkonsistente Antworten zu verhindern	keine Anwesenheit des Interviewers, der die Beantwortung aller Fragen sicherstellt, Nachfragen beantwortet und für die Qualität der Beantwortung garantiert
Wegfall von Druck und postalischem Versand	

(vgl. www.marktforschung.de: Online-Befragung)

6.3 Aufbau und Inhalt eines Fragebogens

Die Ausarbeitung und der fortlaufende praktische Aufwand eines Gästefragebogens verlangen enorm viel Hintergrundwissen, um zu garantieren, dass aussagekräftige und valide Daten gewonnen werden können.

Da beim Ausfüllen der Fragebögen keine betreuende Person, wie z.B. ein Interviewer, anwesend ist, muss der Fragebogen übersichtlich und gut strukturiert aufgebaut sein. Außerdem darf er nicht zu umfangreich erstellt werden, da dies dazu führen kann, dass der Proband den Fragebogen entweder gar nicht oder falsch ausfüllt. Dadurch wird die Statistik beim Auswerten verfälscht.

Des Weiteren sollte ein Fragebogen nicht nur präzise sein, sondern auch noch insgesamt wenig Fragen aufweisen, die allerdings viele Informationen generieren sollen.

In der Regel beginnt ein Fragebogen mit sogenannten „Eisbrecherfragen“, bzw. Kontaktfragen, um die Atmosphäre aufzulockern. Gleichzeitig sollen diese Fragen die Neugierde und das Interesse des Befragten wecken und erleichtern ihm die Beantwortung der studienrelevanten Fragen. Danach folgen die Sachfragen, die sich auf den Untersuchungsgegenstand beziehen und ausschlaggebend für die Datenerhebung sind. Damit eine Verfälschung der Befragung weitgehend vermieden werden kann, werden die wichtigen, heikleren Fragen in der Mitte platziert, da im Laufe der Befragung das Interesse und damit die Antwortbereitschaft sehr wahrscheinlich abnehmen. „Soziodemographische“ Merkmale (Geschlecht, Alter,...), werden als letztes im Fragebogen angesiedelt, da diese Fragen auch noch gegen Ende des Ausfüllens ohne Nachdenken beantwortet werden können.

(Vgl. Dreher/Dehner)

Grundsätzlich gelten zusätzlich folgende Regeln:

Einfachheit: Die Frage muss für den Probanden verständlich formuliert sein. Dabei ist vor allem auf eine möglichst kurze, grammatikalisch einfache und dem Wortschatz der Alltagssprache angepasste Frageformulierung zu achten.

Neutralität: Um möglichst unverfälscht die Meinungen, Einstellungen und Zufriedenheitsurteile der Befragten zu ermitteln, gilt es, die Fragestellung neutral zu gestalten. Der Einsatz von Suggestivfragen, ungleichgewichtigen Antwortvorgaben etc. sollte daher vermieden werden.

Präzision: Die eindeutige Frageformulierung bildet ein wesentliches Element für das Erhalten konkreter Forschungsergebnisse. Für den Befragten muss aus der Fragestellung zweifelsfrei das Frageziel erkennbar sein. Mehrdeutige und unverständliche Fragestellungen sind daher zu vermeiden.

Man unterscheidet zwischen geschlossenen und offenen Fragen:

- Wenn verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, spricht man von geschlossenen Fragen. Dabei handelt es sich um die am unkompliziertesten zu beantwortenden Ja/Nein-Fragen oder bereits vorformulierte Fragen. Dies lässt die Antworten im Nachhinein leichter vergleichen und erleichtert somit die Messung.
- Wenn die Fragen offen formuliert und keine Antworten vorgegeben sind, spricht man von offenen Fragen. Diese verwendet man, wenn es sich um individuelle Antworten handelt. Sie stellen einen wesentlichen Vorteil gegenüber den geschlossenen Fragen dar, da sie Informationen preisgeben, die bisher dem Unternehmen oder Hotel noch nicht bekannt sind. Auch Benchmarking-Fragen sind ein Muss für jede Kundenzufriedenheitsbefragung. Sie geben Auskunft über die Konkurrenz und sind ideal, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

(Vgl. Dreyer/Dehner, Kap.7.1)

7 Revolutionäre Erneuerung der Kundenumfrage

„Wenn Sie nach Wachstum streben, helfen Ihnen komplizierte Berechnungen von Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung häufig nicht weiter. Finden Sie lieber heraus, was Ihre Kunden Freunden und Nachbarn über Ihr Unternehmen erzählen. Das ist die Information, die Sie brauchen.“²⁶

7.1 Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg

Umfangreiche und komplizierte Berechnungen von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung dienen oftmals nicht dem Unternehmenserfolg. Hilfreicher ist es, herauszufinden was die Kunden über das Unternehmen weiter erzählen. Im Folgenden wird alles rund um die revolutionäre Erneuerung aufgeführt.

„Die meisten Studien über Kundenzufriedenheit taugen nur wenig. Sie neigen dazu, lang und komplex zu sein. Außerdem haben sie nur eine geringe Antwortquote, und die Ergebnisse lassen mehrdeutige Schlussfolgerungen zu.“²⁷

Es gibt einen erstaunlichen Weg, Kundenzufriedenheit zu messen, ohne die traditionellen komplexen Kundenstudien in Anspruch zu nehmen, der sich außerdem auch noch als kostengünstig erweist.

Andy Taylor der Vorstandsvorsitzende der Autovermietung Enterprise Rent-A-Car fand eine Methode, die Kundenumfrage, welche nur zwei Fragen aufweist, effektiv durchzuführen.

Eine der beiden Fragen testete den Eindruck des Kunden bei der Automietung. Die zweite Frage diente der Information, ob der Kunde ein weiteres Mal ein Auto bei Enterprise Rent-A-Car mieten würde.

Diese beiden Fragen ermöglichten ein schnelleres und einfacheres Feedback für die 5000 teilnehmenden Filialen. Vom altbewährten Konzept unterscheidet sich das neue auch noch darin, dass nur die Kunden gewertet wurden, die die höchstmögliche Bewertung bezüglich der Mietqualität angegeben hatten.

²⁶ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.20

²⁷ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S. 24

Ist das wirklich effektiver? Laut Taylor ja, denn „Kunden, die nicht nur wiederkommen, um erneut ein Fahrzeug zu mieten, sondern die Enterprise auch an Freunde weiterempfehlen“²⁸, sind ausschlaggebend für das Unternehmen.

Leider nehmen viele Unternehmer die Kundenumfrage nicht allzu ernst. Grund hierfür ist, dass die Ergebnisse nicht zwingend etwas mit Gewinn und Wachstum zu tun haben.

Kann also Kundenloyalität auch auf andere Branchen übertragen werden? Würde sich eine Frage der Kundenzufriedenheit durchsetzen? Und welche Frage sollte das sein? Mit diesen Fragen beschäftigte sich Frederick Reichheld. Nach zwei Jahren Forschungsarbeit hatte er die Antwort. Eine Frage ist tatsächlich nützlicher, um das Wachstum des Unternehmens zu steigern. Allerdings handelt diese Frage nicht von Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung. Nein, es ließ sich ein Prozentsatz von Kunden herstellen, welche so begeistert waren, bei Freunden oder Kollegen für das Unternehmen zu werben. Diese effektive Frage (um den Grad der Loyalität zu bestimmen) lautet: „Würden Sie das Produkt weiterempfehlen?“

Bei dieser Frage liegen die Daten durch die Schnelligkeit der Auswertung in Echtzeit vor und teilen den Kunden in eine von drei Gruppen ein: Förderer, passiv Zufriedene und Kritiker.

Kundenloyalität ist die neue Marketingabteilung des Unternehmens. Aber was genau ist damit gemeint?

„Loyalität ist die Bereitschaft eines Kunden, eines Angestellten oder eines Freundes, in etwas zu investieren oder ein persönliches Opfer zu bringen, um eine Beziehung zu stärken.“²⁹

Kundenloyalität ist also mehr als nur ein wiederholter Einkauf. Treue Kunden steigern zudem den Umsatz.

„Wer einer Firma treu ist, neigt dazu, mit steigendem Einkommen mehr zu kaufen. Oder er gibt bei einem Unternehmen, das er sympathisch findet, mehr aus.“³⁰

²⁸ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S. 26

²⁹ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.25

³⁰ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.25

Des Weiteren ist die beste Bestätigung für die Loyalität, dass treue Kunden durch Empfehlung das Unternehmen fördern. Er könnte schließlich sein eigenes Image gefährden und das zeugt von wahrer Kundschaft. Zudem ist dieses Werbemittel kostengünstig und effektiv.

(Vgl. Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg)

Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, die Loyalität zu messen und zu pflegen.

„Die besten Unternehmen konzentrieren sich meist auf die Messgröße Kundenbindung. Leider ist diese lediglich die beste von vielen mittelmäßigen Größen.“³¹

Dies bedeutet, dass ungenaue Messwerte der Fall sind.

„Das liegt daran, dass bei der Kundenbindungsrate das Augenmerk auf Treuebrüchen liegt – also auf dem Maß, in dem sich der Kundenstamm verringert, nicht vermehrt.“³²

„Ein noch unzuverlässigeres Mittel, um die Kundenloyalität zu messen, ist die übliche Methode, den Grad der Kundenzufriedenheit zu bestimmen.“³³

Fred Reichheld sagte aus,

„dass Forschungsergebnisse darauf hin deuteten, dass es keinen durchgängig beweisbaren Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem tatsächlichen Kundenverhalten und dem Firmenwachstum gibt. Dies bedeutet, dass der Druck auf den Verkäufer teilweise so hoch ist, dass sie die Käufer häufig um bestmögliche Zufriedenheitswerte in der Umfrage bitten – auch wenn sie ihnen dafür etwas umsonst anbieten müssen.“³⁴

Durch übliche Strategien wie Marketingkampagnen, aggressive Preisstrategien und Erweiterungen des Produktportfolios ist es dem Unternehmen zwar möglich, kurzfristig zu wachsen, aber diese Maßnahmen sind selten von Dauer. Unternehmen, welche nachhaltiges Wachstum anstreben, müssen diese Maßnahmen so anwenden, dass Kunden zu loyalen Kunden werden. Nur wenn das Unternehmen sein Potenzial am

³¹ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.25

³² Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.25

³³ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.26

³⁴ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.26

Markt auch dazu nutzt, die Kunden zufriedenzustellen, kann der Vorsprung der Konkurrenz gegenüber gehalten werden. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S.11)

„Wir brauchen loyale Kunden, weil loyale Kunden häufiger wiederkommen, zusätzliche Produkte und Dienstleistungen kaufen, Freunde empfehlen, wertvolles Feedback geben, weniger Kosten verursachen und weniger preissensibel sind.“³⁵

7.2 Net Promoter – Vom Score zum System

Das Innovative am Net Promoter Score ist eine einzige Frage, die kontinuierlich, gezielt und im Idealfall unmittelbar gestellt wird, am besten monatlich, um immer auf aktuelle Zahlen zurückgreifen zu können.

„Aus den Antworten erkennt ein Unternehmen, welche Kunden begeistert sind, welche eher genervt und welche indifferent sind. Daraus kann eine einfach und leicht verständliche Kennzahl abgeleitet werden – der Net Promoter® Score. Dieser zeigt, wie es wirklich um die Kundenbeziehung bestellt ist. Diese kann genauso Woche für Woche ermittelt und verfolgt werden wie die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.“³⁶

Net Promoter Score (NPS):

Der Net Promoter Score „bietet einen praktischen Ansatz zur Messung der Fortschritte eines Unternehmens. Und es bietet ein Managementsystem, durch das ein Unternehmen seine Kultur verändern und wahre Größe anstreben kann.“³⁷

Die Hinführung zum NPS ist „eine einfache und pragmatische Weise, Kunden auf Basis ihrer Antwort auf eine einzige Frage in Kategorien einzuteilen.“ „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen (oder Produkt/Dienstleistung/Marke) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Empfehlenswert ist auch noch die weitere Frage „Was ist der Hauptgrund für Ihre Bewertung?“³⁸

³⁵ Die ultimative Frage 2.0, S.32

³⁶ Die ultimative Frage 2.0, S.12

³⁷ Die ultimative Frage 2.0, S.18

³⁸ Die ultimative Frage 2.0, S.19

Durch diese Frage können die Kunden in drei verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Promotoren, passiv Zufriedene und Kritiker.

Die Promotoren, auch Förderer genannt, wählen die Punkte Neun oder Zehn. Meist sind es loyale Kunden, die sowohl einen großen Teil ihres Budgets dem Unternehmen zukommen lassen als auch das Unternehmen an Freunde und Kollegen zu empfehlen. In der Regel sind sie auch bereit, an Umfragen teilzunehmen und konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge zu äußern. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 19)

Die passiv Zufriedenen werten mit Sieben oder Acht. Sie sind zufrieden mit ihrem Kauf, allerdings weder begeistert noch loyal dem Unternehmen gegenüber. Im Normalfall empfehlen sie das Unternehmen nicht weiter, wenn doch meist mit Einschränkungen. Diese Art von Kunden kann leicht mit Rabatten oder ähnlichen Aktionen beeinflusst werden. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 19f.)

Die Kritiker bewerten mit den Punkten Sechs oder weniger. Die schlechte Bewertung verdeutlicht, wie unzufrieden oder verärgert sie sind. Dies kann darin liegen, dass sie von dem Produkt an sich enttäuscht worden sind oder schlecht behandelt wurden. Sie raten Freunden und Kollegen aktiv von diesem Unternehmen ab. Den Gründen dieser Enttäuschung muss das Unternehmen nachgehen, versuchen den Kritiker zu besänftigen und das Problem lösen. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 20)

Die Forscher wollten eine Kennzahl, die einfach, aussagekräftig und leicht verständlich ist. Das Ergebnis der Subtraktion der Kritiker von den Promotoren, ergab dann den „Netto“-Wert – den Net Promoter Score. Um das Gesamtergebnis zu erhalten, wird der Prozentsatz der Promotoren minus den Prozentsatz der Kritiker gerechnet. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 21)

Ein Unternehmen kann sich am durchschnittlichen Anteil von 16% effektiven Förderern orientieren. Dieser Wert wurde von 400 Unternehmen aus 28 Wirtschaftsbereichen erfragt, bei dem ungefähr 13000 Datensätze in einem Zeitraum von mehr als 2 Jahren entstanden. (Vgl. Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.32)

Der NPS klingt jetzt vielleicht einfach, Tatsache ist aber, dass er ernsthafte Verpflichtungen vom Topmanagement verlangt. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 28)

„Noch ein wichtiger Hinweis: Ein hoher NPS ist nicht das eigentliche Ziel, da ein hoher NPS allein nicht den Erfolg garantiert. NPS ist lediglich eine Messgröße für die Qualität

der Kundenbeziehungen eines Unternehmens, die eine notwendige, jedoch keine hinreichende Voraussetzung für profitables Wachstum ist.“³⁹

7.3 Hintergrund und Entdeckung der ultimativen Frage

Viele Unternehmen erzielen am Jahresende einen hohen Umsatz. Ein Großteil dieses Umsatzes wurde leider oftmals durch hinterlistige Tricks, die dem Kunden das Geld aus der Tasche ziehen, generiert. Fühlen sich Kunden schlecht behandelt, getäuscht oder unter Druck gesetzt, entstehen solche „schlechten Gewinne“, die im Jahresbericht so nicht ersichtlich sind.

„Oftmals bekommen die besten Kunden die schlechtesten Konditionen. Falls sie ein geduldiger, loyaler Kunde Ihrer Telefongesellschaft, Ihre Mobilfunkanbieter und Ihres Internetproviders sind, zahlen Sie wahrscheinlich mehr als sprunghafte Kunden, die ihren Vertrag erst später abgeschlossen haben. Vermutlich zahlen Sie ohnehin mehr, als Sie müssten, da man Ihnen nichts von einem Spezialpaket gesagt hat, das günstiger für Sie gewesen wäre.“⁴⁰

„Gute Gewinne“ ergeben sich durch zufriedene und begeisterte Kunden. Mit gutem Beispiel geht Amazon voran. Amazon könnte mehr Geld in Werbung stecken, investiert dieses aber eher in kostenlose Lieferung, niedrige Preise und kundenfreundlichen Service. Kunden die bei Amazon kaufen, sind so zufrieden, dass sie von sich aus neue Kunden für das Unternehmen werben. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S.41ff)

Auf dieser Basis sollte ein zuverlässiger Test entstehen, ein Messsystem für Loyalität, welches den Unterschied von guten und schlechten Gewinnen aufzeigen und individuelle Verantwortlichkeit ermöglichen soll.

„Eine Frage steht in einem so engen Zusammenhang mit dem Verhalten der Kunden, dass Ihre Antwort zuverlässig anzeigt, was sie tun werden.“⁴¹

³⁹ Die ultimative Frage 2.0, S.81

⁴⁰ Die ultimative Frage 2.0, S.33ff

⁴¹ Die ultimative Frage 2.0, S.48

Diese eine Frage und die Zweitfrage nach dem „Warum?“ ist die Antwort, um gezielt Kundenloyalität und das folgende Wachstum herauszufinden. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S.48f)

Der Test, welcher schlussendlich in der ultimativen Frage kulminierte, begann mit

„etwa 20 Fragen aus dem „Loyalty Acid Test“, eine Art Stresstest-Umfrage, die Bain vor Jahren entwickelt hatte, um den Zustand der Kundenbeziehungen eines Unternehmens erfassen zu können.“⁴²

Bei sämtlichen Unternehmen befragte man so das Kaufverhalten der Kunden. Nach langer Forschungsarbeit und mit dem Ziel, bei welcher von den Fragen der Zusammenhang zu Folgekäufen und Empfehlungen am stärksten ist, fand man schließlich die unerwartete ultimative Frage. Diese Frage funktionierte bei allen getesteten Branchen am besten. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 56)

Den Forschern wurde klar,

„dass zwei Bedingungen erfüllt sein müssen, bevor Kunden persönliche Empfehlungen aussprechen: Zum einen müssen sie überzeugt sein, dass das Unternehmen in Bezug auf Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität, Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit etc. einen herausragenden Wert bieten. Das sind die klassischen Faktoren, die jedem Wirtschaftswissenschaftler einleuchten. Zum anderen müssen sie sich in der Beziehung mit dem Unternehmen wohl fühlen. Sie müssen überzeugt sein, dass das Unternehmen sie versteht, wertschätzt, ihnen zuhört und ihre Prinzipien teilt. Die erste Dimension berührt den Verstand des Kunden, die zweite sein Herz. Nur wenn Unternehmen beides gelingt, wird ein Kunde es mit Begeisterung einem Freund empfehlen.“⁴³

7.4 Auswertungsmethode und Wachstum

Die ergründete Frage setzte eine bequeme Auswertungsmethode voraus, die das Ergebnis für alle Verantwortlichen verständlich auf den Punkt bringen kann.

⁴² Die ultimative Frage 2.0, S.55

⁴³ Die ultimative Frage 2.0, S.57

Die Maßeinteilung von 0 bis 10 stellte sich als die am besten geeignetste heraus, wobei 10 die höchste Wahrscheinlichkeit und 0 die geringste Wahrscheinlichkeit für eine Weiterempfehlung darstellt. So entstand der Net Promoter Score.

(Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S.59)

„Der entscheidende Test für ein System zur Messung der Kundenbeziehungen ist: Hilft es dem Unternehmen, kundenorientierter zu handeln und seinen Wachstumsmotor so einzustellen, dass er mit höchster Effizienz läuft? Hilft es den Mitarbeitern, ihre Aufgaben, Kunden zu begeistern, zu verstehen und zu vereinfachen? Hilft es den Mitarbeitern, ihre Leistung von Woche zu Woche und von Monat zu Monat zu vergleichen? Die Kategorisierung der Kunden in Promotoren, passiv Zufriedene und Kritiker leistet all das.“⁴⁴

Allerdings ist es nicht damit getan, nur die Prozentzahlen der Weiterempfehlung zu messen, es muss entsprechend gehandelt werden, damit die Anzahl der Kritiker verringert wird. Der NPS vereinfacht letztlich nur die Kommunikation zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern und lenkt deren Aufmerksamkeit auf die zu verbessernden Bereiche. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0)

Schlussendlich stellt sich noch die Frage, ob dieses Ein-Fragen-Modell auf jedes Unternehmen übertragen werden kann und wie gut der Ansatz die relative Wachstumsrate einer Branche erklärt.

Die Forschungsarbeit von Fred Reichheld erwies, dass in den meisten Branchen dieses Prinzip das Wachstum steigern kann, ohne gleichzeitig das Verhältnis von Förderern zu Kritikern zu verbessern. Diese Aussage basiert auf der Funktion, die den Anteil der effektiven Förderer jeder Firma der gleichen Branche mit der Gewinnwachstumsrate des eigenen Unternehmens vergleicht.

Es gibt allerdings spezielle Fälle, in denen die ultimative Frage keine sinnvollen Ergebnisse liefert. Bei Monopol- oder fast-Monopol-Unternehmen, bei denen der Kunde keine Möglichkeit hat, zur Konkurrenz zu wechseln, und folglich, auch gegen seinen Willen, an das Unternehmen gebunden ist, ist es nicht relevant zu welcher der drei Gruppen (Förderer, passiv Zufriedene, Kritiker) er gehört.

⁴⁴ Die ultimative Frage 2.0, S.59

„Wer nonstop zwischen zwei Flughäfen fliegen will, stellt häufig fest, dass eine einzige Fluggesellschaft den Markt beherrscht. Wer Kabelfernsehen möchte, dem steht häufig in seiner Stadt nur ein Anbieter zur Verfügung.“⁴⁵

Ebenso stellte sich heraus, dass sowohl die Einwohnerzahl als auch die Wirtschaft der jeweiligen Region eine wesentliche Rolle bei den Ergebnissen spielen. Hier bekommt das Unternehmen ergo keine Auskunft darüber, wie gut die Kunden von ihren Anbietern behandelt werden, da Alternativen fehlen. (Vgl. Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg)

7.5 Die Begeisterung der Kunden

Menschen, die mit dieser Art Umfrage nicht vertraut sind, fragen sich häufig, was daran besser sein soll als an den altbewährten Methoden. Es ist allerdings wirklich einfach, Kunden mit diesem Modell zu befragen. Kosten werden eingespart, Qualität und Aktualität verbessern die Kundenzufriedenheit und außerdem bekommt man noch alle Ergebnisse in Echtzeit. Die Daten können direkt an alle Mitarbeiter und Führungskräfte weitergeleitet werden. (Vgl. Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S. 35)

Allerdings stellt es für Marktforschungsunternehmen wiederum ein drastisches Problem dar.

„Marktforschungsunternehmen wissen, dass für sie bei einer so einfachen Sache nur eine sehr magere Gewinnspanne bleibt. Komplexe Loyalitätsindizes – basierend auf einem Dutzend oder mehr selbst entwickelten Fragen und gewichtet mittels einer streng gehüteten Skalierungsfunktion – stellen für Marktforschungsunternehmen einfach ein besseres Geschäft dar.“⁴⁶

Des Weiteren kommt erschwerend hinzu, dass Marketingabteilungen sich

„bei Umfragen verständlicherweise auf Bereiche, die sie kontrollieren können, wie beispielsweise Markenimage, Preisgestaltung und Produkteigenschaften [beschränken]. Die Bereitschaft eines Kunden aber, ein Unternehmen an einen Freund

⁴⁵ Die ultimative Frage 2.0, S.82

⁴⁶ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.35

weiterzuempfehlen, ergibt sich daraus, wie gut der Kunde von den Mitarbeitern behandelt wird.“⁴⁷

„Damit eine Messgröße praktisch, anwendbar und zuverlässig ist, müssen alle Geschäftsbereiche den Prozess und die Ergebnisse nutzen können und akzeptieren.

Außerdem müssen alle Mitarbeiter der Firma wissen, für welche Kunden sie verantwortlich sind. Einen derartigen Prozess sollte eher der Finanzvorstand oder ein Bereichsleiter überwachen als die Marketingabteilung. Die Verantwortung ist einfach zu groß (und politisch zu explosiv), um sie an irgendeine einzelne Abteilung zu delegieren.“⁴⁸

⁴⁷ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.35

⁴⁸ Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, S.35

8 Ein tragbares Beispiel der Innovativen Methode

Das fam Hotel Gorfion in Liechtenstein hat sich dieser effektiven Mundpropaganda-Umfrage erfolgreich zugewendet. Das folgende Kapitel beschäftigt sich eingehend mit der innovativen Umfrage am Beispiel des fam Hotel Gorfion, gleichzeitig wird es mit anderen fam Hotels der Schwärzler-Kette, zu denen auch das Gorfion zählt, anhand ebendieser Umfrage verglichen.

8.1 Der Weg zu Kundengewinnung

Unabhängig von den Ergebnissen der hauseigenen Kundenumfrage bemüht sich das Hotel, neue Gäste anzulocken. Ein abreisender Hotelgast, der das Hotel seinen Freunden, Verwandten oder Kollegen empfiehlt, erhält als Dankeschön einen Preisnachlass pro Person, pro Nacht, bei seinem nächsten Besuch über mindestens drei Nächte. Gleichzeitig erhält der Geworbene bei seinem Besuch ein kleines Präsent als Dankeschön. Dieser Weg zur Kundengewinnung wird im Hotel Gorfion Bring-a-friend genannt.

Hinzu kommt, dass Gäste mit entsprechenden Winter- und Sommer-Angeboten, die sich von der Konkurrenz abheben, angezogen werden sollen. Diese Angebote werden immer aktuell auf der Homepage bekannt gegeben. (Vgl. die Gorfion Homepage)

8.2 Kundenzufriedenheitsbewertung des Hotel Gorfion

Die Kundenzufriedenheitsbewertung des Hotel Gorfion liegt im Folgenden (siehe Anhang) vom 01.11.2010 bis 31.10.2011 vor und beinhaltet ein Jahr des Saisonbetriebs, über Winter- und Sommersaison. Mit Hilfe dieser Auswertungsstatistik lässt sich klar erkennen, wie das Hotel in diesem Jahr bewertet wurde und wie eine solche Studie ausgewertet wird. Wie einfach dieser Vorgang ist und wie konkret vorgegangen wird, soll nach diesem Unterpunkt für klar ersichtlich sein.

8.2.1 Gesamtübersicht

Das Tortendiagramm (siehe Anhang) zeigt, dass 365 Gäste des Hotel Gorfion im Zeitraum vom 01.11.2010 bis 31.10.2011 auf folgende Fragen geantwortet haben:

- „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Hotel Gorfion einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“
- „Wieso haben Sie sich für diese Bewertung entschieden?“

Die vorliegende Kundenzufriedenheitsumfrage 2010/2011, wurde den Gästen unmittelbar nach ihrer Abreise automatisch per E-Mail zugesendet.

Entwickelt wurden die Umfrage von der Schwärzler Zentrale Schaan in Liechtenstein.

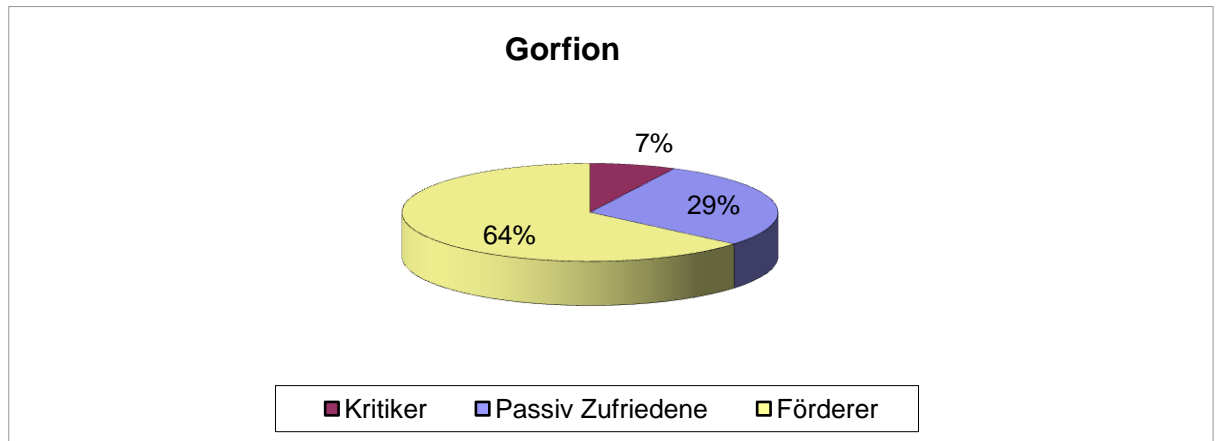


Abb. 11 Gesamtübersicht 10/11

Von den 365 befragten Personen waren 233 Gäste, also etwa 64%, sehr zufrieden mit ihrem Aufenthalt im Hotel Gorfion. 105 der Befragten, waren zufrieden und machen etwa 29% aller Umfrageteilnehmer aus. Die restlichen circa 7%, 27 Personen, waren unzufrieden mit dem Service des Hotels. Daraus lässt sich schließen, dass ein Großteil der Gäste das Hotel fördert und dementsprechend zu den Promotoren zählt. Die 29% der passiv Zufriedenen werden im Gegensatz zu den 7% Kritikern das Hotel nicht kritisieren.

Damit die Daten der Umfrage ein Ergebnis im Sinne des Net Promoter Score liefern können, muss man jetzt die Prozentzahl der Kritiker von der Prozentzahl der Förderer subtrahieren.









$$64\% - 7\% \approx 56\%$$

Dieser Wert ist der Gesamtwert des angegebenen Zeitraums. Der Vorteil dieser Studie ist, durch den geringen Arbeitsaufwand kann sie in regelmäßigen, im Hotel Gorfion monatlichen, Abstand durchgeführt werden. Mit diesem Wert kann man dann die fam Hotels untereinander vergleichen.

8.2.2 Bewertungsdetails

Um auf die genaueren prozentualen Werte des Hotel Gorfion zu kommen, werden nun die Bewertungsdetails genauer betrachtet (siehe Anhang).

Die von 0-10 nummerierte, vorliegende Tabelle zeigt die genauere Einteilung des Net Promoter Score.

	0	2
	1	1
	2	1
	3	5
	4	1
	5	9
	6	8
	7	27
	8	78
	9	91
	10	142

365

Tabelle 2 Net Promoter Score Hotel Gorfion

Zu erkennen ist nun, dass von den Förderern 142 Gäste die Punktzahl zehn und 91 Gäste die Punktzahl neun wählten, was einen Gesamtwert von 233 Förderern ergibt. Insgesamt ergab die Studie 105 passiv Zufriedene, wovon 78 Gäste acht Punkte wählten und 27 Gäste sieben Punkte. Bei den Kritikern hingegen ergab sich ein Wert von 27 Gästen, die das Hotel nicht beziehungsweise schlecht weiter empfehlen würden. Zu den genaueren Details lässt sich sagen, dass 8 Gäste sechs Punkte wählten, 9 Gäste fünf Punkte, 1 Gast vier Punkte, 5 Gäste 3 Punkte, 1 Gast zwei Punkte, 1 Gast ein Punkt und 2 Gäste null Punkte angaben. Dem Ergebnis dieser Tabelle zufolge lässt sich erkennen, dass es 27 Kritiker gibt, die besänftigt werden müssen.

8.3 Die Gegenüberstellung der Schwärzler Hotels

In diesem Punkt wird die Umfrage aller fam Hotels der Schwärzler Familie betrachtet und im Anschluss mit dem Hotel Gorfion verglichen. Um einen kurzen Überblick der Schwärzler Hotels zu erhalten, welche bei der Bewertung eine wesentliche Rolle spielen, wird auf diese vorab genauer darauf eingegangen.

8.3.1 Die Schwärzler Hotels im Überblick

Das Familienhotel Gorfion in Liechtenstein, das Familienhotel Mateera, das Familienhotel Scesaplana und das Familienhotel Lagant (alle drei in Vorarlberg) sind die vier relevanten Schwärzler Hotels, welche sich der ultimativen Frage zugewandt haben und im Folgenden gegenüberstellt werden. Nun ein kurzer Überblick der einzelnen Hotels.

Das Familienhotel Gorfion in Liechtenstein:

- „Beine hoch im Naturschutzgebiet auf 1.600 m Höhe
- 68 Familienzimmer und -kombinationen
- Vom Hotel direkt auf die Ski-Piste
- Kindererlebniswelt auf 200 m²
- Kinder-Streichel-Bauernhof und Spielplatz
- Hallenbad, Sauna, Dampfbad, Beauty Studio⁴⁹

⁴⁹ Schwärzler Homepage

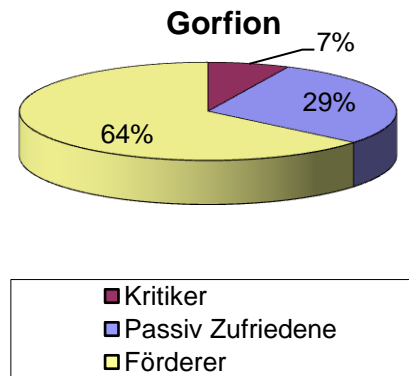


Abb. 12 Net Promoter Score Hotel Gorfion

Das Familienhotel Mateera in Vorarlberg:

- „Reit- und Familienurlaub in Gargellen im Montafon
- 20 Familienzimmer und -kombinationen
- Schneesicheres Familiengebiet ab 1.425 m Höhe
- Kinderrestaurant, Kinderspielzimmer
- Abenteuerspielplatz
- Reitstall Mateera mit Haflingerzuchtstuten und -fohlen für Anfänger und Fortgeschrittene
- Mateera Spa mit Sauna, Dampfbad, Infrarotkabine und Ruheraum⁵⁰

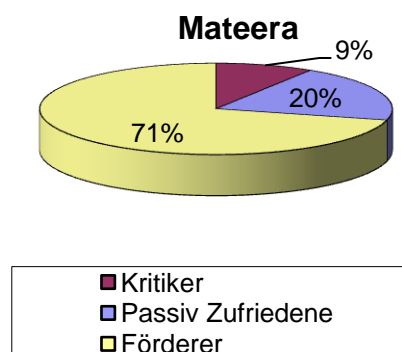


Abb. 13 Net Promoter Score Hotel Mateera

⁵⁰ Schwärzler Homepage

Das Familienhotel Scesaplana in Vorarlberg:

- „58 alpin-elegante Wohlfühlzimmer
- Exquisites Kulinarium und erlesene Weine
- Sonnenterrasse mit Loungemöbel zum Relaxen
- Gemütliche Hotelbar mit offenem Kamin
- Verschiedene Kinderspielräumlichkeiten und Spielplatz
- Tennisschule European Tennis Academy
- Tennisanlage mit 2 Hallen- und 4 Freiplätzen
- 18-Loch Golfplatz vier entspannte Gehminuten entfernt
- Hallenbad, Sauna, Dampfbad, Infrarotkabine, Panoramawhirlpool“⁵¹

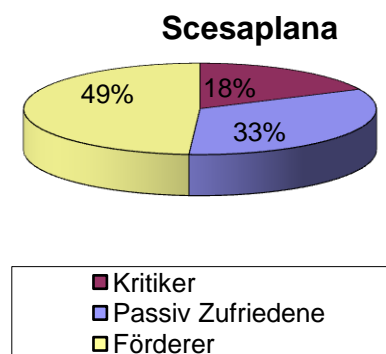


Abb. 14 Net Promoter Score Hotel Scesaplana

Das Familienhotel Lagant in Vorarlberg:

- „72 Familienzimmer und -kombinationen
- Direkt an der Bahn ins Ski- und Wandergebiet
- Indoor Sport- und Erlebnishalle (600 m²) mit Lagant Ritterburg
- Eigene Tennishalle, Golfplatz 100 m entfernt
- Hallenbad, Sauna, Whirlpool, Liegewiese
- Abenteuerspielplatz direkt vor dem Hotel“⁵²

⁵¹ Schwärzler Homepage

⁵² Schwärzler Homepage

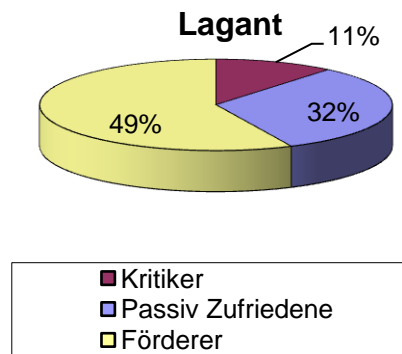


Abb. 15 Net Promoter Score Hotel Lagant

8.3.2 Bewertungsdetails der Schwärzler Hotels

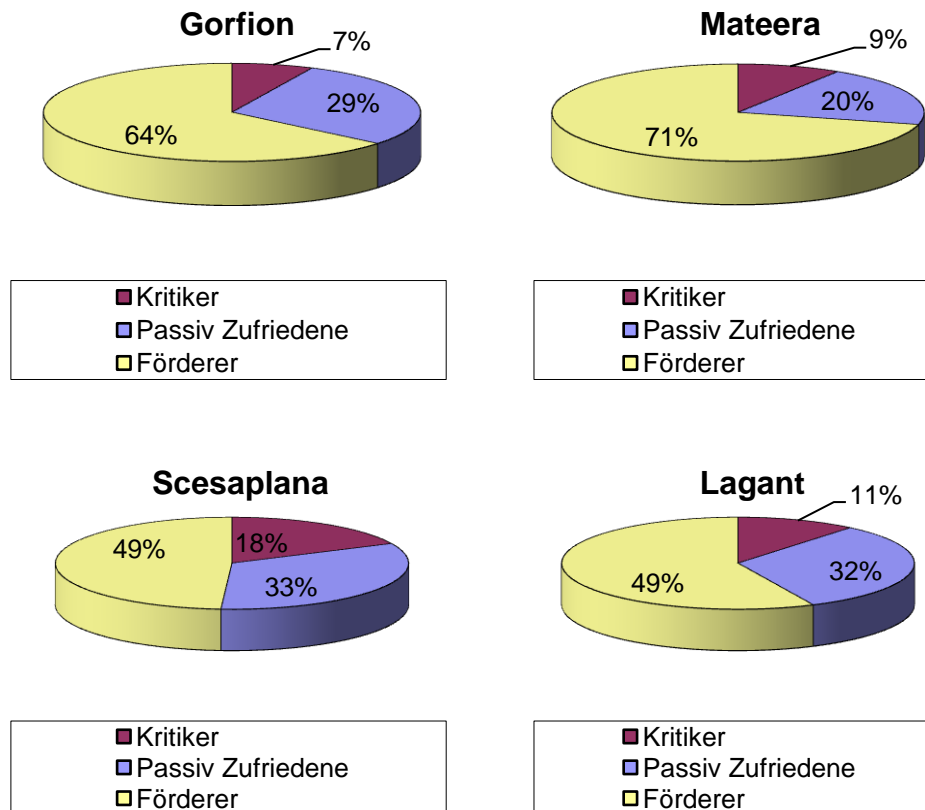
Um die genannten Hotels miteinander vergleichen zu können, muss man sich erst die Bewertungen ansehen. Diese ergaben im Mateera 105 Förderer, 29 passiv Zufriedene und 14 Kritiker von lediglich 148 befragten Personen. Das Scesaplana wiederum konnte am Ende des Jahres von 279 Befragten 137 Förderer, 91 passiv Zufriedene und 36 Kritiker aufweisen. Das größte der drei Hotels, das Lagant, hatte hingegen 186 Förderer, 106 passiv Zufriedene und 35 Kritiker.

Antwort	Scesaplana	Lagant	Gorfion	Mateera
0	4	2	2	0
1	2	2	1	1
2	4	4	1	0
3	5	2	5	2
4	5	3	1	1
5	16	12	9	4
6	15	10	8	6
7	29	38	27	10
8	62	68	78	19
9	70	90	91	40
10	67	96	142	65
	279	327	365	148

Tabelle 3 Net Promoter Score Scesaplana, Lagant, Gorfion, Mateera

8.3.3 Vergleich der Gesamtübersichten

Vergleicht man nun die Gesamtübersichten der Schwärzler Hotelkette, dann lässt sich zunächst feststellen, dass das fam Hotel Mateera im Vergleich zu den anderen fam-Hotels im Jahr 2010/2011 am besten abgeschnitten hat.



Das fam Hotel Mateera hat mit 9956 Übernachtungen mit Abstand die wenigsten Hotelnächtigungen und trotzdem einen beeindruckenden NPS-Wert von 61%. Dazu hat es mit 148 beantworteten Fragebögen die höchste Rücklaufquote, im Verhältnis zu den Nächtigungen – 1,5%.

An zweiter Stelle steht das fam Hotel Gorfion mit einem NPS-Wert von 56% und liegt damit knapp hinter dem fam Hotel Mateera. Allerdings hat das Gorfion das Hotel mit 52234 Übernachtungen die meisten Gäste. Andererseits hat das Gorfion mit 0,7% die geringste Rücklaufquote an beantworteten Fragebögen, im Vergleich zu den anderen fam Hotels.

Mit einem NPS-Wert von 46% liegt das fam Hotel Lagant an dritter Stelle des Vergleichs. Bei 29328 Übernachtungen bekam das Hotel 327 Antworten, also 1,1%.

Am schlechtesten der hier verglichenen fam-Hotels hat das fam Hotel Scesaplana abgeschnitten. Mit einem NPS-Wert von 31% liegt es deutlich hinter den anderen.

Obwohl es die meisten Zimmer hat, kommt nur auf 20033 Nächtigungen. Mit 279 Antworten hat das Hotel allerdings eine Rücklaufquote von 1,4%.

Bei der Berechnung des NPS-Werts werden passiv zufriedene Gäste außer Acht gelassen und nur Kritiker sowie Förderer mit einberechnet. Fertigt man eine Rangliste nur anhand der Kritiker an, würde das Hotel Gorfion auf dem ersten Platz liegen, mit dem geringsten Kritikeranteil von 7%. (Vgl. Anhang)

9 Vor- und Nachteile der Strategien im Vergleich

In den folgenden Unterpunkten werden die beiden Strategien miteinander verglichen. Dies soll aufzeigen, welche Methoden wie verbessert werden könnten, um die Art der Befragung effektiver zu gestalten.

9.1 Altbewährte Methoden

Vorteile	Nachteile
+ informationsreiche Antworten	- hohe Marktforschungskosten
+ Unternehmensspezielle Umfragen	- Verfälschung der Ergebnisse
+ hoher Bekanntheitsgrad	- keine erneute Kontaktaufnahme mit dem Kunden
	- verwirrende und widersprüchliche Antworten
	- hoher Zeitaufwand

Tabelle 4 Vor- und Nachteile der altbewährten Methode

(Vgl. Die ultimative Frage 2.0, Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg)

9.2 Revolutionäre Methode

Vorteile	Nachteile
+ geringe Kosten	- kaum Bekanntheitsgrad der Umfrage
+ effektive und schnelle Antworten	- nicht in jedem Unternehmen effektiv einsetzbar
+ Gute Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen	- Mangel an Validität
+ Weiterempfehlungsbereitschaft	- situationsbedingte Umfrage
+ Einfachheit	- massives Problem der Marktforschung

Tabelle 5 Vor- und Nachteile der Revolutionären Methode

(Vgl. Die ultimative Frage 2.0)

9.3 Acht Prinzipien der geeigneteren Methode

Gewöhnliche Methoden, mit denen die Kundenzufriedenheit gemessen wird, haben zu viele Defizite. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S.99)

Diese wären zum Beispiel

- „Die meisten Umfragen sind zu lang. Das macht sie unnötig komplex und verschwendet die Zeit der Kunden.
- Viele Umfragen sind für Marktforschungsberichte gestaltet, nicht um Lern- und Verhaltensimpulse für den alltäglichen Kundenkontakt zu geben.
- Befragungen sind oft anonym und verhindern so eine Rückkopplung der Kunden.
- Die Umfragen sind oft in der Sprache der Marktforschung geschrieben, nicht in der Sprache der Kunden.
- Da die Antwortquoten häufig niedrig sind, ergeben die Umfragen unzuverlässige Resultate.

- Oft antworten die falschen Kunden – insbesondere im Firmenkundengeschäft, wo sich Führungskräfte der oberen Ebenen, die für die Kaufentscheidung verantwortlich sind, selten Zeit für Umfragen nehmen.
- Die Resultate können leicht verfälscht und manipuliert werden.⁵³

„Viele Unternehmen haben die Grundlagen für eine konsequente Messung der Einstellung und Verhaltensweisen ihrer Kunden bereits gelernt. Es gibt einige Grundprinzipien, die jedem Unternehmen als solider Ausgangspunkt den Promotoren-Status Ihrer Kunden genau, detailliert, rasch und glaubwürdig ermittelt. Mit anderen Worten: Sie können die wahre Einstellung Ihrer Kunden erfassen. Sie können die Prinzipien auch nutzen, um die Aufmerksamkeit im gesamten Unternehmen auf den Kunden zu richten und Verantwortlichkeiten für gute Kundenbeziehungen zu etablieren.“⁵⁴

Die nachfolgenden acht Prinzipien der Messung zeigen auf, wie der Leitfaden für eine geeignete Kundenmessung aussieht.

Prinzip 1: Die ultimative Frage stellen und sonst (fast) nichts

Bei diesem Prinzip reicht es, die ultimative Frage zu stellen und im Anschluss noch die Folgefrage, wie es vorweg in der Arbeit erläutert wurde. Außerdem ist es möglich, noch weitere Fragen hinzufügen. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die Umfrage kurz gehalten wird, damit Kontraproduktivität ausgeschlossen wird. Grund dafür ist, dass jede weitere Frage die Schwierigkeit und die Kosten des NPS ausweitet.

„Der beste Ansatz, um mehr über die Beweggründe der Kunden zu erfahren, ist, wenn Manager und Mitarbeiter im Kundenkontakt das Gespräch mit den Kunden suchen – persönlich, telefonisch, eventuell auch per E-Mail – und zwar kurz nachdem die Bewertung abgegeben wurde. Foren, in denen Gruppendiskussionen möglich sind, können ebenfalls hilfreich sein.“⁵⁵

Prinzip 2: Eine geeignete Skala wählen und beibehalten

Es gibt einige Auswertungsmöglichkeiten, die Marktforschungsinstitute mit unterschiedlichsten Skalen zur Messung bereitstellen. Viele dieser Maßeinheiten sind

⁵³ Die ultimative Frage 2.0, S. 99

⁵⁴ Die ultimative Frage 2.0, S.100

⁵⁵ Die ultimative Frage 2.0, S. 101

meist nicht zielführend für ein Unternehmen. Forschungen haben ergeben, dass eine Skala von 0-10 für die ultimative Frage am geeignetsten ist. Die Vorteile für die Einführung der Skala:

- Die Kunden können sie intuitiv erfassen
- Das System ist international verbreitet
- Führende Unternehmen wie Apple, Allianz, Philips oder American Express haben diese Methode bereits in Gebrauch

Zu beachten ist hier, dass die Bewertung in unterschiedlichen Ländern anders ausfällt. Deshalb sollte jedes Unternehmen eine geeignete Skala wählen. Jede Skala, die die Kunden in Promotoren, passiv Zufriedene und Kritiker einteilt und den Mitarbeiter zu konstruktiven Maßnahmen animiert, ist geeignet für das Unternehmen.

Prinzip 3: Interne (Bottom-up-) und externe (Top-down-) Ansätze trennen

Für den Vergleich des Unternehmens mit den Wettbewerbern eignet sich ein NPS-Wert, der mit Hilfe der Top-down- Methode berechnet wurde. Diese setzt voraus, dass Kunden wahrheitsgemäß antworten und die Anzahl der Befragten ausreichend groß ist, damit statistisch sinnvolle Werte entstehen. Allerdings eignet sich dieser NPS-Wert nur für den Vergleich zwischen den Unternehmen; um mit diesem Wert verbesserungsbedürftige Bereiche im Betrieb erkennen zu können, ist die Bottom-up-Methode die geeignetere. Diese bezieht sich auf vorher bestimmte Ereignisse im Unternehmen und befragen den Kunden gezielt dazu. Der Vorteil der Bottom-up-Methode liegt darin, dass die fragende Person (oder der direkte Vorgesetzte) gleichzeitig die auswertende Person ist und so sofort erkennt, ob sie selber etwas im Umgang mit Kunden verändern sollte.

Egal welche der beiden Methoden angewandt wird, muss ein befragter Kunde entsprechend eingeteilt werden, da Mitarbeiter aus den Ergebnissen lernen und angemessen reagieren können sollen. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 104f)

Prinzip 4: Auf hohe Beteiligung der richtigen Kunden zielen

Bedeutend ist, dass die Kunden, die das Unternehmen weiter empfehlen würden und zufrieden sind, gefördert und gehalten werden. Für loyale Kunden sollten Investitionen getätigt werden, denn diese Kunden sind das Kerngeschäft.

„Das Ziel von NPS-Messungen besteht nicht nur darin, Verhalten zu erkennen, sondern durch die Kategorisierung Verhalten zuverlässig vorherzusagen.“⁵⁶

Im Laufe der Zeit verändern sich diese Daten und deshalb sind große Stichproben erforderlich, um im großen Umfeld gleich zu handeln. Wichtig ist auch, dass diese Umfragen regelmäßig erneuert werden, da sie sich, wie bereits erwähnt, verändern. Diese Auswertung sollte jedem Bereich des Unternehmens vorliegen.

„Als Faustregel gilt: bei Antwortquoten unter 65 Prozent muss der Prozess verbessert werden. Auch wenn die Antwortquoten deutlich sinken, ist der Ansatz zu überprüfen.“⁵⁷

Richtige Antworten zu erhalten ist das A und O, deshalb werden Personen, die keine Antworten geben haben, als Kritiker eingestuft. Da sie sich offensichtlich keine Zeit für die Beantwortung der Fragen nehmen wollen, ist mit der Kundenbeziehung etwas nicht in Ordnung.

Wie zuverlässig die Ergebnisse sind, kann folgendermaßen getestet werden:

- Zuerst wird der aktuelle NPS-Wert (Promotoren in % minus Kritiker in %) berechnet.
- Als zweites werden die Kunden herausgefiltert, die die Folgefrage nicht beantwortet haben und dann automatisch zu den Kritikern zählen.
- Der neue Prozentwert für Kritiker wird jetzt von den Promotoren abgezogen. Daraus ergibt sich jetzt der tatsächliche NPS-Wert für das Unternehmen.

Prinzip 5: NPS ebenso regelmäßig erheben und diskutieren wie die Finanzdaten

Da altbewährte Kundenumfragen viel Zeit beanspruchen, entstehen hohe Kosten (zum Beispiel Arbeitszeit). Die Ergebnisse von solchen langwierigen Umfragen liefern leider häufig verfälschte Ergebnisse, da die Befragten oft das Interesse während der Befragung verlieren. Die Resultate solcher Umfragen werden meist nur einen kurzen Zeitraum im Jahr beachtet und verfehlt somit den Sinn und Zweck einer Kundenumfrage. Diesen Effekt hat man bei der Berechnung und Betrachtung des NPS-Werts auch, allerdings lässt er sich aufgrund der zeitsparenden Durchführung und Auswertung mehrmals im Jahr ohne großen Aufwand durchführen. Um den NPS

⁵⁶ Die ultimative Frage 2.0, S.106

⁵⁷ Die ultimative Frage 2.0, S.106

sinnvoll nutzen zu können, sollte ein Unternehmen unbedingt darauf achten, kontinuierliche Messungen durchzuführen.

„Je öfter die NPS-Werte ermittelt werden, desto häufiger kann das Unternehmen neue Maßnahmen testen und herausfinden, ob sich diese positiv auf die Kundenzufriedenheitswerte auswirken.“⁵⁸

Es kann sein, dass es in manchen Branchen komplizierter wird, Kunden häufiger zu befragen. Argumentiert wird, dass kaum Kundeninteraktionen bestehen oder Kunden die Befragung ablehnen. Allerdings ist es hilfreich zu wissen, dass kaum ein Kunde ein oder zwei Fragen verwehrt.

Ebenso relevant ist es, die Mitarbeiter regelmäßig zu befragen, um auch dort Verbesserungen zu bewirken.

Prinzip 6: Mit differenzierter Datenerhebung schneller lernen und Verantwortlichkeit stärken

Damit der Net Promoter Score genau verwendet werden und dem Unternehmen Hinweise auf Defizite geben kann, muss der NPS-Wert differenziert verwendet werden. Nimmt man für den NPS-Wert nicht den Durchschnitt aller Bereiche des Unternehmens, sondern betrachtet jede Abteilung für sich, ist es dem Unternehmen möglich, gezielter auf Mängel einzugehen. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 109ff)

Prinzip 7: Auf Genauigkeit ohne Verzerrungen prüfen

Das Problem bei differenzierter Betrachtung in einem Unternehmen liegt darin, dass Angestellte bald versuchen werden, die Kunden dazu zu bringen, besser zu bewerten. Um diesen Effekt zu unterbinden und die NPS-Werte weiterhin glaubwürdig zu gestalten, muss man Ursachen für die Verzerrung solcher Umfragen kennen:

Angst vor Vergeltung: Unternehmen werden ihre wichtigen Lieferanten wohl eher nicht schlecht bewerten, um Vergeltung wie Lieferengpässe oder geringeren Rabatt beim Einkauf zu vermeiden.

Bestechung und Absprache: Mit Bestechung des Befragten versucht ein Unternehmer oder Angestellter den Kunden zu einer guten Bewertung zu bewegen.

⁵⁸ Die ultimative Frage 2.0, S.108

Stichprobenabweichungen: Kunden, von denen bekannt ist, dass sie mit dem Service unzufrieden waren, werden nicht befragt.

Inflation der Bewertung: Kunden, die davon ausgehen, dass ihre negative Bewertung nichts bewirkt, oder diese direkt begründen müssen, halten sich meist zurück.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine Verfälschung des NPS aus diesen Gründen zu umgehen. Beispielsweise kann man die Befragung anonym gestalten, um dem Kunden die Angst vor Vergeltungsmaßnahmen zu nehmen. Eine Art Rangliste innerhalb des Betriebs, auf der die Mitarbeiter miteinander verglichen werden, kann helfen, Bestechungen oder Absprachen zu unterbinden. Um die Inflation einer Bewertung zu verhindern, ist es hilfreich, die Befragung von einer unbeteiligten dritten Partei übernehmen zu lassen. Einzig bei der Stichprobenabweichung ist es sehr schwierig, ein Gegenmittel zu finden. Kunden die extrem unzufrieden oder verärgert sind, nehmen sich in den seltensten Fällen Zeit für eine Befragung. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0, S. 112ff)

Prinzip 8: Zusammenhang zwischen NPS und Kundenverhalten validieren

Das Fazit ist, dass es im Endeffekt nur eine Testmöglichkeit gibt, mit der das gewählte System erfolgreich ist. Es müssen immer wieder die Bewertungen mit dem tatsächlichen Verhalten verglichen werden, damit eine regelmäßige Auswertung effektiv ist und das Unternehmen weiter bringt.

„Die Routineanalyse kann durch eine stichprobenweise Überprüfung der Befragungsergebnisse, Überwachung der Telefonumfragen und Weiterleitung einer begrenzten Zahl von Kundenbeschwerden an die Vorgesetzten ergänzt werden.“⁵⁹

Loyale Kunden empfehlen das Unternehmen weiter. Sie kaufen häufiger und geben konstruktive Kritik. Wenn dies regelmäßig überprüft wird, dann ist der NPS wirksam und entfernt sich nicht von der Wirklichkeit.

„Der NPS ist nur dann ein wertvolles Instrument, wenn er die Stärken und Schwächen der Kundenbeziehung zutreffend reflektiert.“⁶⁰

⁵⁹ Die ultimative Frage 2.0, S.116

⁶⁰ Die ultimative Frage 2.0, S.117

Auch wenn die Stichprobentests etwas kostspieliger und aufwändiger sind, sind sie trotzdem eine gute Investition und immer noch günstiger als die altbewährten Befragungsmethoden.

Anhand dieser Prinzipien kann sich ein Unternehmen orientieren und hat mit ihnen die Möglichkeit Kunden schnell und effektiv zu befragen, auch ohne Marktforschungsinstitute.

10 Das ultimative „Ein-Fragen-Modell“

Jetzt stellt sich die Frage, kann man diese effektive Befragungsmethode noch ausbauen? Gibt es Verbesserungsvorschläge, die das fam Hotel Gorfion verwenden könnte um den Umsatz noch mehr zu steigern und außerdem die Kunden noch nachhaltiger zu befragen? Auf diese Fragen wird nun eingegangen, um einen Neuigkeitswert heraus zu filtern.

10.1 Die ideale Befragungsmethode im Überblick

Das Vorangegangene zeigt auf, wie eine Frage für das Unternehmen oder Hotel effektiver und zielfördernder sein kann als die herkömmlichen Umfragemethoden. Außerdem können die Kosten gering gehalten werden und schnelle Auswertungsergebnisse sind der Fall. Nun stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, das ein-Fragen-Modell noch weiter auszubauen.

Stellt man statt der einen Frage, ob der Kunde das Unternehmen weiterempfehlen würde, mehrere Fragen, erhält man speziellere Antworten. Das sind meistens die Antworten von Leuten, die mit dem Net Promoter Score nicht vertraut sind. Deshalb sollen die beiden Befragungsmethoden so kombiniert werden, dass am Ende eine noch effektivere Befragungsmethode für das fam Hotel Gorfion entsteht.

Ein erster Ansatz wäre, die eine Frage in mehreren Bereichen des Hotels zu verwenden. So können konkretere Informationen für das Hotel gewonnen werden.

Dies bedeutet, dass weiterhin nur eine Frage gestellt wird. Allerdings erkennt man so schneller, die Bereiche in denen Handlungsbedarf besteht. Durch die detaillierteren Auskünfte der Gäste kann das Hotel besser auf Defizite reagieren.

„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen (oder Produkt/Dienstleistung/Marke) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Diese Frage ist, wie vorher erläutert wurde, sehr effektiv und gewinnsteigernd. Aber sie gibt keine direkte Information über die einzelnen Hotelbereiche preis. Bei einem Gast, der das Hotel weiterempfehlen würde, das Restaurant aber nicht besucht hat, könnte sich seine Bewertung zum Negativen verändern, wenn dieses nicht seinen Anforderungen entspricht. Aus der Bewertung der einen am Ende seines Besuches gestellten Frage wird für das Hotel also nicht eindeutig ersichtlich, welches der Angebote als ungenügend bewertet wird.

10.2 Ziel des Ansatzes

Das Hauptziel dieser Methode ist es, eine noch genauere Bewertung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe des Ein-Fragenmodells zu erreichen, indem man in mehreren Teilbereichen des Hotels eine Frage persönlich überreicht. Trotzdem soll die Basis der ultimativen Frage nicht verloren gehen – keine zeitaufwändigen Fragebögen, die dem Gast unangenehm werden könnten, und auch der NPS in Echtzeit – da das Ergebnis sonst verfälscht wird.

10.3 Der effektive Aufbau

Wichtig ist es, die Frage richtig zu stellen, sodass zuverlässige und aktuelle Daten erhoben werden können. Sie soll deutlich machen, warum der Kunde sich entsprechend entschieden hat, da bisher nur allgemein auf das Hotel eingegangen wurde. Diese Frage sollte so erweitert werden, dass speziellere Ergebnisse als die der Gesamtzufriedenheit des Kunden erzielt werden können. Beispielsweise kann man bei einer schlechten Gesamtbewertung mit der Begründung, das Essen im Restaurant war nicht zufriedenstellend, nur begrenzt auf die tatsächliche Qualität des Restaurants schließen. Wenn man jetzt allerdings an die Gäste im Restaurant eine Teilfrage stellt, beispielsweise: „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Restaurant mit dem verbundenen Service weiterempfehlen würden?“, kann das Hotel daraus Schlüsse ziehen, ob das Restaurant wirklich nicht den Anforderungen entspricht oder einfach nur nicht der Geschmack des Kunden getroffen wurde. So ist es möglich, spezifischere Ergebnisse zu erzielen, um konkretere Verbesserungsmöglichkeiten zu finden und diese umzusetzen.

Das Hotel Gorfion legt sehr viel Wert auf gute Küche und entsprechenden Service, den die Mitarbeiter mit 100% dem Kunden entgegen bringen sollen. Das sind die Worte, die an den Kunden getragen werden. Außerdem wird damit geworben, dass die Rundum-Kinderbetreuung täglich angeboten wird – nicht wie in anderen Hotels nur zeitweise. Diese beinhaltet viele spezielle Angebote für Kinder, die es den Eltern ermöglichen, einmal abzuschalten und den Urlaub zu genießen. Hierzu gehört auch der Wellnessbereich, da dieser zusätzlich zur Kinderbetreuung ein Paradies für Kinder und auch Eltern ist. Zu guter Letzt ist es noch von hoher Bedeutung, die Zimmerausstattung und Sauberkeit mit einzubeziehen. Diese vier Bereiche des fam Hotel Gorfion, Restaurant mit Service, Kinderbetreuung, Wellnessbereich und die Zimmerausstattung und Sauberkeit, werden nun genauer beleuchtet, da dies die wesentlichen Bereiche des Hotels sind. (Vgl. die Homepage des Hotel Gorfion)

10.4 Das Zukunftsmodell übertragen auf das Hotel Gorfion

Wichtig ist es den Gast direkt zu erreichen, damit das Zukunftsmodell die richtige Wirkung erzielt. Das ist der Grund, weshalb in den ausgewählten Bereichen (Restaurant mit Service, Kinderbetreuung, Wellness Bereich und die Zimmerausstattung und Sauberkeit) des Hotel Gorfion noch mehr Informationen erzielt werden sollen, um auf die Verbesserungsmöglichkeiten spezifischer eingehen zu können. Tatsächlich ist es so, dass ein Teil der Gäste, die ihre Bewertung von 0-10 abgegeben haben, die wichtige Folgefrage entweder gar nicht oder nur teilweise beantworten. Vielleicht würden die Gäste das Hotel weiter empfehlen, aber was erzählen sie wirklich weiter? Manche Gäste sind zum Beispiel vom Restaurant begeistert, aber wie kommen die anderen Bereiche bei diesen Gästen an? Haben die Gäste überhaupt die Kinderbetreuung in Anspruch genommen? Oder waren sie vielleicht auch unzufrieden mit dem Restaurant, aber die total begeistert von der Kinderbetreuung? Empfiehlt der Gast das Hotel nur aufgrund des guten Essens? Das Hotel Gorfion hat den Anspruch, dass dem Gast nicht nur einzelne Teilbereiche, sondern alle Angebote des Hotels, zusagen sollen. Es möchte seine Gäste nicht nur teilweise zufriedenstellen. Die eine Frage in den vier Hauptbereichen des Hotels zu stellen, ist der logische Schritt in Richtung „Rundum“-Zufriedenheit.

Die weiterführende Version der bisherigen Umfrage, dient dem Hotel dazu, genau zu filtern, welcher von den vier wichtigsten Bereichen des Hotels noch weiter verbessert werden soll. Folgende Fragen wurden für die jeweiligen Bereiche ausgearbeitet:

Restaurant mit Service: „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Restaurant mit dem verbundenen Service weiterempfehlen würden?“

Kinderbetreuung: „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unsere Kinderbetreuung weiterempfehlen würden?“

Wellness Bereich: „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unseren Wellness-Bereich weiterempfehlen würden?“

Zimmerausstattung mit Sauberkeit: „Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unsere Zimmer mit verbundenen Sauberkeit weiterempfehlen würden?“

Auf die Frage nach der Bewertung folgt die sogenannte „Folgefrage“:

„Wieso haben Sie sich für diese Bewertung entschieden?“

Folgende Skala wird jeder Frage beigelegt:












10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
										

Tabelle 6 Net Promoter Score Skala

Wichtig hierbei ist, dass der Gast nicht nur einmal zu Besuch war, sondern mehrmals, damit der Besucher genauer urteilen kann. Diese einzelnen Umfragen erhält der Gast dann direkt nach seinem Besuch der Teilbereiche. Die Folgefrage gibt dem Hotel dabei Aufschluss über Defizite des Bereichs. Weiterhin wird dem Gast nach seinem Aufenthalt wie bisher die generelle Frage nach der Weiterempfehlung des Hotels gestellt. Diese generelle Bewertung kann jetzt aber durch die bekannten Ergebnisse der Teilfragen besser nachvollzogen werden.

Im Gorfion ist es üblich, das „fam so gut Paket“ zu buchen. Es beinhaltet Frühstück, Mittag- und Abendessen sowie die freie Benutzung der Kinderbetreuung und des Wellnessbereichs. Ein Großteil der Gäste reist, da es sich um ein Familienhotel handelt, mit Kindern an. Dadurch kann man davon ausgehen, dass ein Gast auf jeden Fall das Restaurant des Hotels nutzt und sehr wahrscheinlich auch die Kinderbetreuung in Anspruch nimmt. Damit ist gewährleistet, dass der Gast mindestens vier Fragen gestellt bekommt (Zimmerausstattung mit Sauberkeit, Kinderbetreuung, Restaurant mit Service, nach der Abreise). Da einige der Gäste den Wellnessbereich ebenfalls nutzen, können diese auch dazu befragt werden.

10.5 Sinn- oder Unsinn? – Die zielführendere Vision

Selten ist es der Fall, dass Gästen alles gefällt. Das Zukunftsmodell ermöglicht es dem Hotel Gorfion, detailliertere Ergebnisse über die Kundenzufriedenheit zu erhalten. Dadurch kann gezielt auf Kritiker und passiv Zufriedene eingegangen werden. Die einzelnen Hotelbereiche, in denen Handlungsbedarf besteht, können so effektiver verbessert werden. Bei der bisherigen Methode gibt es viele Gäste, die nicht auf die Frage antworten, und so kein 100-prozentig richtiges Ergebnis der Umfrage ermöglichen. Durch das persönliche Überreichen des Fragebogens an den Gast in den einzelnen Bereichen könnte die Antwortbereitschaft gesteigert werden. Beantwortet jetzt ein Gast den abschließenden Fragebogen nicht, kann das Hotel trotzdem auf die Qualität der Teilbereiche schließen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die fragstellende Person direkt auf eine negative Bewertung und deren Begründung

eingehen kann, also mit dem Gast sofort nach der Bewertung über mögliche Verbesserung reden kann, um den weiteren Aufenthalt dieses Gastes zufriedenstellender für diesen zu gestalten. Dadurch kann eine negative Gesamtbewertung vermieden werden und ein Kritiker oder passiv Zufriedener bei der abschließenden Befragung vielleicht sogar zu einem Förderer gemacht werden.

Leider war es mir aus Zeitgründen nicht möglich, diese Methode selbst durchzuführen. Meiner Meinung nach kann diese Methode unkompliziert, schnell und ohne große Zeitinvestition des Gastes durchgeführt werden und hat Potential. Obwohl dieses Modell im Hotel Gorfion noch nicht getestet wurde, besteht durchaus die Möglichkeit, diese Umfrage im Laufe der Zeit entsprechend zu verwirklichen.

11 Die erfolgreiche Einsetzung des Modells

Nun wird erläutert, wie das Ein-Fragen-Modell erfolgreich eingesetzt und gefördert werden kann. Was ein Unternehmen tun muss, damit dieses Modell überhaupt Effizienz zeigt, und was bei vielen Betrieben der Grund ist, warum das wahre Problem der Kundenunzufriedenheit nicht erkannt wird.

11.1 Übertragung auf die Zuständigkeitsbereiche

Ziel ist es letztendlich, dass die Umfragen an den jeweiligen Verantwortungsbereich der Mitarbeiter übertragen werden, denn diejenigen, die sich in der Materie auskennen, können auch entsprechend gegen die von Kritikern genannten Mängel vorgehen und handeln. Hinzu kommt, dass Verbesserungsansätze dadurch auch wirksamer werden und Mitarbeiter direkt lernen können, Verantwortung zu tragen.

11.2 Mitarbeiter führen zum Unternehmenserfolg

Wie bereits erwähnt spielen die richtigen Mitarbeiter eine wesentliche Rolle für die Kundenzufriedenheit. Gründe wie

„[Z]um einen erfordert es Zeit, eine stabile persönliche Beziehung zu Kunden aufzubauen; zum anderen haben loyale Mitarbeiter mehr Gelegenheit, zu lernen und ihre Effizienz zu steigern. Ein dritter Grund ist, dass die Gelder, die diese Mitarbeiter ihren Arbeitgebern an Rekrutierungs- und Ausbildungskosten für ständig neue Mitarbeiter ersparen, anderweitig investiert werden können – zum Beispiel in Maßnahmen, die die Kundenzufriedenheit erhöhen. Und viertens funktionieren die gleiche Geschäftsphilosophie und die gleichen Regelwerke, mit denen die Loyalität der Mitarbeiter gewonnen wurde, wahrscheinlich auch bei den Kunden.“⁶¹

untermauern dies.

Kurze Zusammenfassung: Heutzutage wird der Wachstum des Unternehmens eher erschwert als gesteigert. Mitarbeiter zeigen kaum Verantwortung und übertragen dies auf die Mitmenschen. Manager verhalten sich ähnlich, indem sie weniger Geld zahlen

⁶¹ Der Loyalitäts-Effekt, S.114

und Mitarbeiter, aufgrund von Unzufriedenheit entlassen. Dies ist ein Kreislauf, der auch Kunden negativ beeinflusst, was sich demzufolge im Gewinn widerspiegelt.

Mitarbeiter wechseln häufiger ihren Arbeitsplatz, um beruflich weiter zu kommen, ebenso häufig schreiben Arbeitgeber Kündigungen aus. Daraus lässt sich schließen, dass Mitarbeiter Angst um ihren Arbeitsplatz haben, was dazu führt, dass die Loyalität dem Unternehmen gegenüber verschwindet.

Die Entlassung des Personals ist demzufolge nicht effektiv, um mehr Gewinn zu erwirtschaften.

„Ebenso wie ein Schiff, das unterwegs einen Teil seiner Ladung über Bord wirft, weniger wert ist, wenn es im Zielhafen ankommt.“⁶²

„In der Wirtschaft von heute arbeiten wir für uns selbst [...] denn die Unternehmen haben uns die Lektion erteilt, dass wir es uns nicht mehr leisten können, für sie zu arbeiten [...] sie können nicht einmal garantieren, dass wir in ein, zwei oder fünf Jahren einen Arbeitsplatz haben. Früher waren Karrierebewegungen das Gebiet der Ehrgeizigen, der Mobilen. Heute lebt jeder, der nicht über die eigenen Karriereoptionen nachdenkt, ein Vogel-Strauß-Leben: den Kopf fest in den Sand gesteckt [...] Und was die Loyalität anbelangt – nun, Loyalität bedeutet heutzutage, nicht während der Arbeitszeit nach der nächsten Stellung zu suchen. Wenn ich blind loyal gegenüber einer Organisation bin, die mir gegenüber nicht loyal sein wird – sein kann –, dann bin ich ein Narr.“⁶³

Wenn Arbeitgeber keine Loyalität den Arbeitnehmern entgegen bringen, brauchen sie auch nicht erwarten, dass die Mitarbeiter da sind, wenn sie dringend gebraucht werden. Wird dafür nicht gesorgt, kann es passieren, dass gute Mitarbeiter zur Konkurrenz wechseln und auch Freunden und Bekannten von der damaligen Arbeitsstätte abraten. Dies wiederum führt dazu, dass die Erscheinung des Unternehmens sich ebenfalls schlecht auf die Kunden auswirkt. (Vgl. Der Loyalitäts-Effekt, S.120ff)

Da Mitarbeiter also von sehr hoher Wichtigkeit sind, werden nun die sieben ökonomischen Resultate von Mitarbeiterloyalität dargestellt und erläutert. (Vgl. Der Loyalitäts-Effekt, S.125f)

⁶² Der Loyalitäts-Effekt, S.119

⁶³ Der Loyalitäts-Effekt, S.119

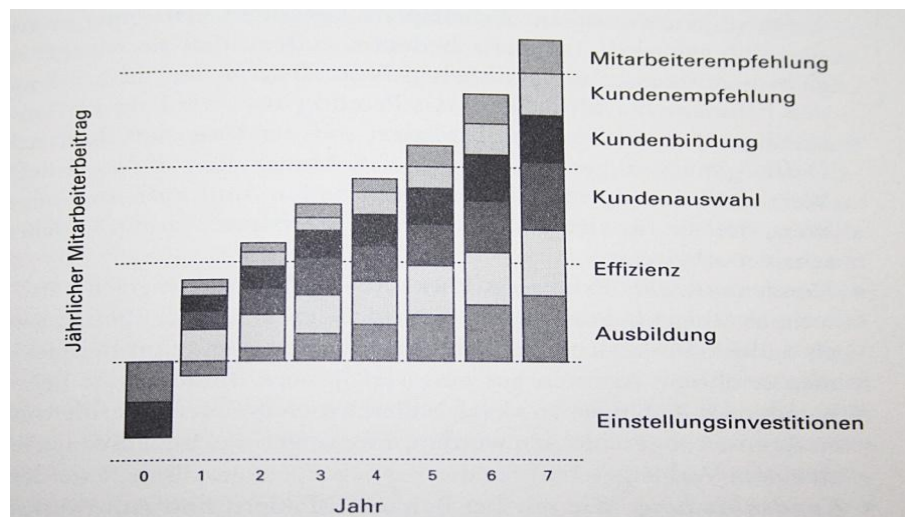


Abb. 16 Warum langjährige Mitarbeiter Wert schaffen (vgl. Der Loyalitäts-Effekt, S.125)

Einstellungsinvestitionen: Eine beträchtliche Summe der Gelder muss in die Einstellung der Mitarbeiter investiert werden. Aber um arbeitsfreudiges Personal zu erhalten, die zum Unternehmen stehen, ist es äußerst wichtig, in diesen Bereich zu investieren.

Ausbildung: Langjährige Ausbildungskosten dienen dem Unternehmen zunächst noch nicht. Erst, wenn der Auszubildende seine Ausbildung abgeschlossen hat und dabei auch in ihn investiert wurde, fließen diese Investitionen zurück in das Unternehmen.

Effizienz: Selbstständige und motivierte Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen, können und dienen einem Unternehmen deswegen, weil dieser weniger Kontrollen der Arbeitsqualität benötigt und der Nutzwert für den Betrieb trotzdem hoch ist.

Kundenauswahl: Qualifizierte Mitarbeiter, die schon lange in einer Branche tätig sind, haben mehr Erfahrung in der wirkungsvollen Kundengewinnung. Dies kommt auf lange Zeit dem Unternehmen viel mehr zu Gute als der ständige Mitarbeiterwechsel mit unqualifizierten Mitarbeitern.

Kundenbindung: Fakt ist, dass langjährige Mitarbeiter auch jahrelang die gleichen Kunden betreuen können und somit Vertrauen aufbauen. Diese Kunden bleiben dann dem Unternehmen treu und wechseln nicht zur Konkurrenz.

Kundenempfehlung: Treue Mitarbeiter empfehlen ihr Unternehmen gerne weiter und gewinnen dadurch effektiv und kostengünstig neue Kunden.

Mitarbeiterempfehlung: Loyale Mitarbeiter werben nachhaltig andere Mitarbeiter an, welche dann ebenfalls qualifiziert sind und dem Unternehmen zudem die Rekrutierungskosten ersparen.

Diese sieben Effekte zeigen auf, wieso in die richtigen Mitarbeiter investiert werden sollte, um ein Unternehmen aufrecht zu halten und auch noch qualitativ hochwertig zu bleiben.

11.3 Der Becker-Faktor gegen das Opferbewusstsein

„Wer ist hier das ärmste Schwein?“, „Sie haben gut reden; ich mache das ja nicht für mich, aber ich habe doch Verantwortung für meine Kinder.“⁶⁴ „Wenn die sich nicht so dumm anstellen würden, würde alles prima klappen.“ „Ich will das ja nicht, der Chef will das!“ – „Es gibt Unternehmen, die sind reine Opferclubs. Da wird von morgens bis abends gejammert.“⁶⁵

Das ist typisch für das so genannte „Opferbewusstsein“, keiner ist verantwortlich und grundsätzlich sind alle anderen schuld. Viele lassen außer Acht, dass nur gehandelt werden kann, wenn nicht gejammert wird. „Wer bewusst wählt, übernimmt Verantwortung für alle Konsequenzen.“⁶⁶ Ein passendes Beispiel wäre Streit: Einer allein kann nicht streiten.

Das Wichtigste ist also, dass man sich für das Unternehmen einsetzt, um Loyalität zu zeigen. Mit ganzem Herzen bei der Sache sein – immer 100% geben, das ist das, was einen guten Mitarbeiter ausmacht und das Unternehmen weiterbringt.

Verdeutlichen kann man dies durch eine Aussage von Boris Becker. Er war zweifelsohne immer mit ganzem Herzen beim Tennis Spiel. Als er 1989 die US Open in Flushing Meadows gewann, sagte er anschließend in einem Interview:

„Du musst dieses Turnier lieben, wenn du hier gewinnen willst. Du musst es lieben trotz des Fluglärms über dir, du musst es lieben trotz der hysterischen Zuschauer, trotz

⁶⁴ Reinhard K. Sprenger, S.49

⁶⁵ Reinhard K. Sprenger, S.18

⁶⁶ Reinhard K. Sprenger, S.44

*des Betonkessels und trotz der Affenhitze. So wie Jimmy Connors es achtzehn Jahre lang geliebt hat. Wenn du es nicht lieben kannst, gehst du besser vom Platz.*⁶⁷

„Etwas aus vollem Herzen tun. Auch in klarer Sicht der Dinge, die nicht in Ordnung sind.“⁶⁸



Abb. 17 Love it, leave it or change it (vgl. Reinhard K. Sprenger, S. 72)

Mitarbeiter sollen Ihren Job lieben und dies dem Kunden zeigen, um diesen zufrieden zu stellen. Das ist das Wesentliche, auf das sich ein Unternehmen konzentrieren sollte, und nicht die Schuld bei Anderen zu suchen.

11.4 Es macht Sinn! – Der Weg zu nachhaltigem Wachstum

Fakt ist, dass Marktforschung in jedem Unternehmen betrieben wird, um auf den Kunden eingehen zu können. Es wird viel Geld dafür ausgegeben, um noch besser zu werden. Dabei ist es doch sinnvoller, in den Forschungsbereich zu investieren, als unnötig Werbekosten zu zahlen, die dann womöglich noch an der Zielgruppe oder dem gewünschten Effekt vorbei wirken. Dies bedeutet letztendlich, dass ein Unternehmen direkt auf den Kundenwunsch eingehen kann und es ermöglicht, die Produkte qualitativ hochwertig zu produzieren und sie dann auch preiswert zu verkaufen, so dass am Ende ein hoher Profit für das Unternehmen erzielbar ist. Außerdem ist es mit entsprechender Marktanalyse durchführbar, dass mit zusätzlichem Einsatz von Werbemitteln und Marketingmaßnahmen das Unternehmen weit von der Konkurrenz abheben könnte und qualitätsmäßig immer begehrter wird. (Vgl. Die ultimative Frage 2.0)

⁶⁷ Reinhard K. Sprenger, S.71

⁶⁸ Reinhard K. Sprenger, S.71

„Wer den Zusammenhang zwischen Kundenbeziehungen und Wachstum verstehen will, sollte mit einer einfachen Tatsache beginnen: Im Geschäftsleben sind letztlich alle Entscheidungen mit Kosten verbunden. Alle Unternehmen würden sich um bessere Kundenbeziehungen bemühen, wenn diese kostenlos zu haben wären.“⁶⁹

Dadurch, dass die Kunden immer unberechenbarer werden, ist es deshalb auch sinnvoll, die Marktforschung kontinuierlich zu betreiben, damit das Unternehmen immer auf dem aktuellsten Stand des Trends ist und immer entsprechend die Angebote und Produkte produzieren kann. (Vgl. Fred Reichheld)

Ohne Marktforschung entstehen schnell Folgekosten, die mit verfehlter Werbewirkung auftreten! Mit gezielter Forschung soll dies vermieden werden und die Produkte sollen direkt auf den Kundenwunsch angepasst werden. (Vgl. Dreyer/ Dehner)

Aber trotzdem verliert man oft aus dem Sinn, dass der Kunde das Wichtigste für ein Unternehmen ist. Denn keine Kunden bedeutet kein Gewinn. „Der Mensch ist die wichtigste Ressource in unserem Unternehmen.“⁷⁰ Der Kunde ist die Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum eines Unternehmens. Es macht also Sinn, sich Gedanken darüber zu machen, wie Kunden schnell, kostengünstig und effektiv befragt werden können, um rechtzeitig handeln zu können, bevor der Betrieb das eigentliche Ziel aus den Augen verliert. Das Ziel soll also sein, sich rascher zu verbessern als die Konkurrenz.

Wie vorweg schon beschrieben wurde, ist Mundpropaganda ganz klar ein guter Weg zum wahren Erfolg. Deshalb ist die Ultimative Frage ein begründeter Weg, um diese Art von Marktforschung zu betreiben, auch wenn es noch einige Zeit dauern wird, bis diese Methode jedem geläufig ist. Hinzu kommt, dass die eine Frage durch den genannten Neuigkeitswert auch individuell eingesetzt werden kann, um gezieltere Bereiche zu befragen, was noch mehr Informationen bezüglich des Unternehmens verspricht, den Kunden aber nicht durch viele lästige Fragen abschreckt.

Zudem macht es wie oben beschrieben Sinn, Mitarbeiter auf Selbstverantwortlichkeit zu fördern.

⁶⁹ Die ultimative Frage 2.0, S.69

⁷⁰ Reinhard K. Sprenger, S.131

„Sinn kann nicht – wie wir gesehen haben – „geboten“ werden, sondern muss von jedem Mitarbeiter ganz individuell geschaffen werden.“⁷¹

Wenn all dies gegeben ist, dann steht dem Unternehmen nichts mehr im Wege, die Kosten lediglich auf die Verbesserung des Hotels zu setzen und sich von der Konkurrenz abzuheben.

⁷¹ Reinhard K. Sprenger, S.131

12 Reflektierende Schlussfolgerung

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass Kundenzufriedenheit elementar für jedes Unternehmen ist. Sie zu messen hingegen ist nicht für jeden Unternehmer so einfach, wie es eigentlich sein sollte. In der Marktforschung gibt es zahlreiche Methoden, wie man Kunden effektiv befragen kann. Viele Befragungen, die Sinn machen, aber mit hohen Kosten verbunden sind. Das Problem ist also, dass unnötig viel Geld in etwas investiert wird, bei dem am Ende nicht zwingend bekannt ist, ob die Methode zielführend war. Dadurch, dass die Marktforschung ein weitgefächertes Thema ist, ist es wagemutig, ohne Marktforschungsinstitute Kunden zu befragen. Außerdem ist es in jeder Branche unterschiedlich, wie Kunden am effektivsten befragt werden sollten. Deshalb lässt sich sagen, dass die revolutionäre Kundenumfrage mit der einen effektiven Frage für fast jedes Unternehmen einsetzbar ist. Sie schließt von vorneherein aus, dass viel Geld investiert wird und keine sinnvollen Ergebnisse erzielt werden. Diese Methode kommt nicht nur dem Betrieb zu Gute, sondern ist schlussendlich auch für den Kunden eine gute Möglichkeit, schnell und einfach, die Meinung zu äußern.

Weiterhin lässt sich sagen, dass wenig Unternehmen darauf achten, wie ihre Mitarbeiter geführt werden. Da dies ebenfalls ein wichtiger Faktor ist, um Kunden zufriedenzustellen, ist zu empfehlen, dass die Selbstverantwortlichkeit eines jeden Mitarbeiter unterstützt wird.

Legt ein Unternehmen genau auf diese Punkte Wert, steht einem nachhaltigen Wachstum fast nichts mehr im Wege. Ein vertretbares Beispiel ist das Hotel Gorfion, welches sich für den einfachen Weg der Kundenumfrage entschieden hat und auch praktisch ohne Unkosten so wirkungsvolle Resultate erzielt.

Fazit: Die revolutionäre Kundenumfrage macht im Vergleich zu den altbewährten Kundenumfragen durchaus Sinn!

Literaturverzeichnis

Monographien

BEREKOVEN Ludwig, ECKERT Werner, ELLENRIEDER Peter: Marktforschung, Gabler Verlag 1993

BRITZE Christian: Studienarbeit, Kundenzufriedenheit – Entstehung und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit, Grin Verlag, 2007

DILLER Hermann: Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen Verlag, Beck Verlag, München 1992

DREYER Axel, DEHNER Christian: Kundenzufriedenheit im Tourismus, Oldenbourg Verlag 2003

HIPPNER Hajo, WILDE Klaus: Grundlagen des CRM, 2. Auflage, Wiesbaden 2006

MARKLSTORFER Lisa: Projektarbeit: Customer Relationship Management, Campus M21, München 2011

MEFFERT Heribert: Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998

PFAFF Dietmar: Marktforschung – Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden, Cornelsen Verlag, 2005

REICHHELD Frederick, BAIN & COMPANY: Der Loyalitäts-Effekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Campus Verlag Frankfurt/New York 1997

REICHHELD Frederick, MARKEY Rob: Die ultimative Frage 2.0, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2011

SPRENGER Reinhard: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation, Campus Verlag Frankfurt/New York 2007

WEIS Christian, STEINMETZ Peter: Marktforschung, Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1998

Zeitschriften

REICHHELD Frederick: Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, Harvard Business Manager, März 2004, Seite 22, Nachdrucknummer 200403022

Internet

www.fam-hotels.com, Stand: 2010/2011

[www.marktforschung.de/service/wiki-lexikon/marktforschung/online-befragung/online-befragung/?type=123&tx_drwikiview_pi1\[keyword\]=Online-Befragung](http://www.marktforschung.de/service/wiki-lexikon/marktforschung/online-befragung/online-befragung/?type=123&tx_drwikiview_pi1[keyword]=Online-Befragung), aufgerufen am 15.12.2011

<http://www.stephan-barth.de/Homepage-Aufsaeetze/Schriftliche%20Befragung.pdf>, aufgerufen am 15.12.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management>, aufgerufen am 12.11.2011

http://vs.fernuni-hagen.de/lernstats/ls/Glossar/univariate_Verfahren.html, aufgerufen am 28.5.2012

www.liechtenstein.li, aufgerufen am 15.12.2011







www.gorfion.li, aufgerufen am 19.01.2012

www.gesetze.li, aufgerufen am 10.6.2012

www.wirtschaftslexion.gabler.de, aufgerufen am 10.6.2012

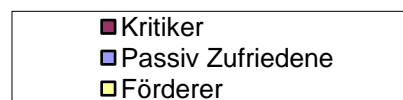
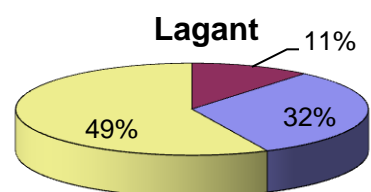
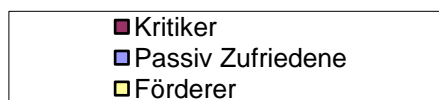
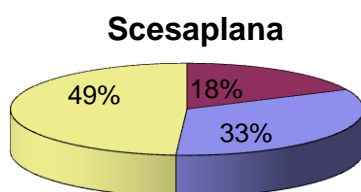
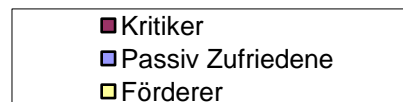
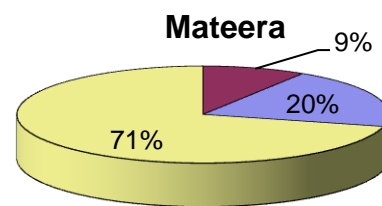
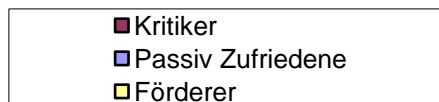
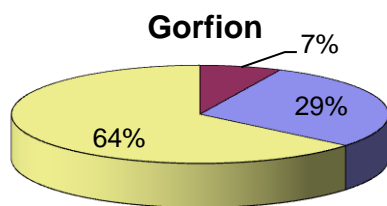
Anlagen

Kundenzufriedenheit Schwärzler Hotels gesamt 2011

Antwort	Scesaplana	Lagant	Schwärzler	Neutor	Gorfion	Mateera	Gesamt	%
 0	4	2	6	11	2	0	25	1%
 1	2	2	2	2	1	1	10	1%
 2	4	4	0	6	1	0	15	1%
 3	5	2	5	4	5	2	23	1%
 4	5	3	3	5	1	1	18	1%
 5	16	12	14	12	9	4	67	4%
 6	15	10	10	14	8	6	63	4%
 7	29	38	36	34	27	10	174	10%
 8	62	68	48	44	78	19	319	19%
 9	70	90	59	71	91	40	421	25%
 10	67	96	106	81	142	65	557	33%
	279	327	289	284	365	148	1692	100%
			Kritiker		Passiv Zufriedene		Förderer	

Kundengruppe	Scesaplana	Lagant	Schwärzler	Neutor	Gorfion	Mateera	Gesamt
Kritiker	18%	11%	14%	19%	7%	9%	13%
Passiv Zufriedene	33%	32%	29%	27%	29%	20%	29%
Förderer	49%	57%	57%	54%	64%	71%	58%
Effektive Förderer	31%	46%	43%	35%	56%	61%	45%

	Scesaplana	Lagant	Schwärzler	Neutor	Gorfion	Mateera
AZ Fragebogen	279	327	289	284	365	148
Nächtigungen	20033	29328	16125	33655	52234	9956
Verhältnis zu Nächtigungen	1,4%	1,1%	1,8%	0,8%	0,7%	1,5%



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 6.7.2012

Sarah Göltner